أساليب الاتصال بين الادارة والقوى العاملة

دراسة في المشاكل والمعالجات



أساليب الاتصال بين الادارة والقوى العاملة
دراسة في المشاكل والمعالجات



سلسلة المكتبة العمالية ١٨

المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل - بغداد

أساليب الاتصال بين الادارة والقوى العاملة
ـ دراسة في المشاكل والمعالجات ـ

غانم فنجان موسى

استاذ ادارة الأعمال المساعد

Assistant Prof.

B. A., M. B. A.

تقديم

يرجع تاريخ اتصال بني البشر ببعضهم البعض الى البدايات الاولى للوجود الانساني بل ان الاتصال رافق ظهور المجتمع البشري وكان اساساً له ، وإن ما حققه الانسان من تطور وتقدم لاحق كان نتيجة لعملية الاتصال تلك . ولذلك فإن حاجة الانسان للاتصال مسألة لها علاقة وثيقة بوجودة وتطوره . وتنبع اهمية الاتصال من تلك الحاجة الى تبادل الحقائق والمعلومات والافكار والمشاعر بين الاشخاص وبين الجماعات وبين المجتمعات .

ويتعرض هذا الكتاب بشكل خاص الى اساليب ومشكلات الاتصال بين الادارة والقوى العاملة بهدف خلق تفاهم مشترك بين اطراف العملية الانتاجية والتنسيق فيما بينهم مما يسهم في حل الخلافات والصراعات التي تنشأ بين الادارة والعاملين . ولهذا الغرض لابد من وجود نظام اتصال فعال يوفر المعلومات المطلوبة للجهات التي تقوم بحل تلك الخلافات من خلال معرفة اسبابها ومن ثم ايجاد الحلول السليمة لها .

وقد اختار المعهد موضوع هذا الكتاب ليكلف به الاستاذ غانم فكان هذا الباحث المتخصص المشهود له بالكفاءة والخبرة نظرا لما

يوليه المعهد من اهمية بالغة لعلاقات العمل وتأثيرها على الانتاج والانتاجية . وينشد المعهد من وراء اصدار هذا الكتاب الى تعريف الاطراف الثلاثة في العملية الانتاجية (من عمال وإدارات عمل واصحاب الأعمال) باشكال الاتصال السليمة وانظمة الاتصال الفعالة القائمة على احترام الحقوق والواجبات لدى كل طرف بعيداً عن الاحتمالات التي تؤدي الى نشوء خلافات تؤثر على سير وتقدم العملية الانتاجية والمجتمع . ولقد عالج الباحث في فصول هذا الكتاب الموضوع الذي كلفناه به خير معالجة شارحا أهمية واهداف الاتصال بين الادارة والقوى العاملة وانواع الاتصال ووسائله والمهارات الضرورية له ومعوقاته واساليب معالجة تلك المعوقات .

وأخيرا ، نعتقد بحق أن هذا الكتاب سيمثل اضافة نوعية جديدة للمكتبة العربية في مجال العمل والعمال ونأمل أن يسهم في تحقيق غرضه المنشود في تعميق التوعية باساليب الاتصال السليمة لتطوير العملية الانتاجية .

والله الموفق

خليل تايب
مدير المعهد

المقـــدمـــة

تنفرد منشآت الأعمال المعاصرة بخصائص معينة تتمثل بزيادة التوجه نحو التخصص وتطبيق مبادىء تقسيم العمل ، والتوسع في استخدام المعدات والأجهزة والمكائن الحديثة المتطورة ، في تنفيذ الأعمال المختلفة التي تقوم بها .

كما تتميز منشآت اليوم بكبر حجمها حيث لايقارن حجم منشأة الأعمال الحديثة بما كان عليه حجم منشأة الأعمال قبل قيام الثورة الصناعية التي حدثت في غرب اوروبا في القرن الثامن عشر والتي كانت الأساس في احداث تغييرات هامة وجوهرية في مقومـات الحياة الاقتصادية ، الأجتماعية ، النفسية ، العلمية ، والتقنية ، والقانونية ، فقد حل الانتاج على نطاق واسع Mass Production محل الانتاج المحدود ، كما تلاشت المسافات بين اقطار العالم واصبح العالم سوقاً متسع الأطراف نتيجة تطوير وسائل الاتصال ووسائط النقل وتزايد المنافسة بين منشآت الأعمال .

ويمكن استخدام المؤشرات الكمية والنوعيـة التاليـة في قياس مقدار النمو في حجم منشآت الأعمال :ـ

١ ــ عدد العاملين .

٢ ــ عدد العملاء .

٣ ـ عدد المساهمين .
٤ ـ مساحة الرقعة الجغرافية التي تمارس المنشأة اعمالها فيها .
٥ ـ قيمة وكمية المبيعات .
٦ ـ حجم الأموال المستثمرة .

وقد اثر النمو الكمي والنوعي في منشآت الأعمال على شكل هيكلها التنظيمي وفي نوع وحجم العلاقات التي تنشأ بين الادارة والقوى العاملة ، واثره كذلك على كمية ونوعية المعلومات Information والبيانات Data التي تحتاجها الادارة للتنسيق Coordination بين اجزاء المنظمة ، وبينها وبين البيئة الخارجية التي تعمل ضمن اطارها ، كما اثر هذا النمو ايضاً في وسائل واساليب الاتصال بين الادارة والعاملين في المنشأة .

وقد ادركت الادارة في منشآت الأعمال المعاصرة وفي مختلف النظم الاقتصادية والسياسية ان تنفيذ خططها وبرامجها بفعالية وكفاءة عالية يتطلب منها تطوير اساليب وطرق اداء العمل ، واستخدام معدات واجهزة ومكان متطورة بهدف الاستفادة من معطيات التقدم التقني الهائل والسريع الذي يشهده العالم اليوم ، وكذلك تدريب القوى العاملة على استخدام المعدات والاجهزة ، وتبادل المعلومات وتوسيع مشاركة العاملين في عمليات التخطيط Planing واتخاذ القرارات Decision Making وفي عمليات الرقابة والمتابعة وتقييم الاداء .

ويتعين على الادارة في سبيل تحقيق ذلك التعرف على وجهات نظر العاملين ومقترحاتهم ، وشكاواهم وتطلعاتهم المتعلقة بتخطيط وتنفيذ الأعمال في المنشأة ، ويتم تحقيق ذلك من خلال الاتصالات بين الادارة والقوى العاملة ، ولذلك تعتبر الاتصالات احدى الدعائم أو الأركان الاساسية في العملية الادارية في جميع منشآت الأعمال وبدون الاتصالات لا يمكن ان تنشأ علاقات هادفة بين الأفراد العاملين في المنشأة ، فهي التي توحد جهودهم وتوجهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة ، كما انها تعتبر من جهة أخرى احدى المجالات التي تكثر فيها المشكلات التي تؤثر على انتاجية العمل .

ونتناول في هذا المؤلف تعريف الاتصال ، ونبين اهمية واهداف الاتصالات بين الادارة والقوى العاملة ، وتوضح عناصر عملية الاتصال التي تتم في منشآت الأعمال المعاصرة ، ونحدد بوضوح تام اطراف الاتصال وانواع الاتصالات التي يمكن ان تتم بين الادارة والعاملين ، وصولاً إلى تحديد المعلومات والمشكلات التي تواجه عمليات الاتصال ، وتؤدي إلى تعطيل فعاليتها في تحقيق الأهداف التي تسعى اليها الادارة من خلال أنظمة الاتصال ، أو تقلل من اهمية دور الاتصالات في تحقيق التنسيق والتفاهم المتبادل بين اطراف العملية الانتاجية في المنشآت المختلفة .

وتستهدف هذه الدراسة التعرف على الأساليب المناسبة والملائمة التي يمكن ان تستخدمها الادارة في مواجهة مشكلات ومعوقات الاتصالات بين الادارة والقوى العاملة بهدف تطوير

أنظمة الاتصال إلى المستوى الذي يزيد من اهمية دور الاتصالات في نقل وتبادل المعلومات بين جميع اجزاء المنشأة بصورة دقيقة وسريعة وبأقل كلفة ممكنة وبشكل يساهم في تحقيق افضل درجات التفاهم بين الادارة والعاملين ، وبنفس الوقت يحفز العاملين للعمل ويغيير من وجهات نظرهم وافكارهم وينمي لدى ، القوى العاملة روح الولاء ، والانتماء للمنشأة التي يعملون فيها ، ويوظف طاقاتهم لخدمة اهدافهم واهداف المنشأة واهداف المجتمع .

المحتويات

الفصل	الموضوع	الصفحة
الأول	اهمية واهداف الاتصالات بين الادارة والقوى العاملة	١٧
الثاني	اطراف الاتصال في منشآت الأعمال	٤١
الثالث	أنواع الاتصالات في منشآت الأعمال	٥٥
الرابع	وسائل الاتصال بين الادارة والقوى العاملة	٨٩
الخامس	المهارات الضرورية للاتصال	١٠٧
السادس	معوقات الاتصال بين الادارة والقوى العاملة	١٢٩
السابع	اساليب مواجهة معوقات الاتصال	١٤٣
	المراجع العربية	١٥٢
	المراجع الأجنبية	١٥٤

فهـــــرس الأشكـــــال

التسلسل	الموضـــــوع	
١	ـ اتصال الشخص مع نفسه	٤٢
٢	ـ اتصال بين شخصين	٤٣
٣	ـ اتصال شخص بمجموعة أشخاص	٤٤
٤	ـ اتصال مجموعة اشخاص بشخص واحد	٤٥
٥	ـ اتصال مجموعة اشخاص بمجموعة أخرى	٤٦
٦	ـ العلاقة بين المرسل والمرسل اليه في اتصال بأتجاه واحد	٤٧
٧	ـ العلاقة بين المرسل والمستلم في اتصال بأتجاهين	٤٨
٨	ـ الاتصالات النازلة من الادارة للقوى العاملة	٥٧
٩	ـ الاتصالات الصاعدة من القوى العاملة للادارة	٦٤
١٠	ـ نموذج هيكل تنظيمي مقرطح	٦٩
١١	ـ نموذج هيكل تنظيمي متعدد المستويات	٧٠
١٢	ـ الاتصالات الأفقية	٧٧
١٣	ـ علاقة المنشأة بالبيئة الخارجية	٨٦



الفصل الأول

أهمية وأهداف الاتصالات بين الادارة والقوى العاملة



أهمية وأهداف الاتصال

يتناول هذا الفصل تعريف الاتصال ، وتحديد اهمية الاتصالات بين الادارة والقوى العاملة واهدافها في منشآت الأعمال المعاصرة ، وينتهي بتحديد اهمية تطبيق مبدأ التخصص في عمليات الاتصال ويوضح كذلك تكاليف الاتصال في تلك المنشآت .

تعريف الاتصال :-

توجد تعاريف متعددة للاتصال ، ويعود ذلك إلى اختلاف الكتاب حول تعريف الاتصال نظراً لاختلاف اهدافهم ووجهات نظرهم ، ولذلك نقدم هذه المجموعة من التعاريف .

يعرف سكوت Scott الاتصال[1] « بأنه عملية تبادل المعلومات والافكار من شخص إلى آخر » .

ويعرف نيومان وسومر الاتصال[2] « بأنه تبادل الحقائق والافكار

---

(١) Willam G Scott, **Organization Theory,** 7th ed, (Ill. Richand D. Irwin, Inc., 1970), p: 152.

(٢) Willam Neuman & Charles summer, **The Process of Management,** (New Jersy : Prentice - Hall, Inc.,1961), P: 59.

والاراء والعواطف بين شخصين أو اكثر .

ويعرف ديفز Davis الاتصال بأنه عملية نقل ويعرفه بناء على ذلك ما يلي[1] « الاتصال في العلاقات الانسانية هو عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص الى آخر » .

كما تعرف عملية الاتصال بأنها العملية التي يتفاعل بها الناس بهدف تحقيق التكامل بين الأشخاص ، وكذلك بهدف تحقيق تكامل الفرد مع نفسه .

ويعرف لطفي راشد الاتصال كما يلي[2] : « الاتصال هو عملية انتاج ونقل وتبادل وتفهم المعلومات ، الأفكار ، الآراء ، المشاعر من شخص إلى شخص آخر ، (أو من مجموعة إلى مجموعة اخرى) بقصد التأثير فيه (أو فيها) واحداث الاستجابة المطلوبة » .

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الاتصال في مجال الادارة بأنه عملية تستهدف تبادل الحقائق ، الأفكار ، المعلومات ، المشاعر ، الاتجاهات بين الادارة والقوى العاملة ، وبين العاملين وبعضهم البعض بهدف خلق تفاهم عام مشترك بين اطراف العملية

---

(١) K. Davis Human **Relation at work** : (New York, Mcgran) - Hill Book Co., 1967), P: 317.

(٢) لطفي راشد محمد ، **الاتصالات الادارية** ، (القاهرة : جمعية ادارة الاعمال ، ابريل ١٩٧٤) ، ص : ٥١ .

الانتاجية والتنسيق بين تلك الأطراف .[1]

اهمية الاتصالات بين الادارة والقوى العاملة :-

يتوقف مدى فهم واستيعاب القوى العاملة لتعليمات وقرارات وتوجيهات الادارة على كفاءة الاتصالات بين الادارة والقوى العاملة ، ويتوقف على الاتصالات ايضاً مدى فهم الادارة لمقترحات وآراء ورغبات ومطاليب وتزمرات وشكاوي العاملين ، وتبرز اهمية تطوير الاتصالات بين الادارة والقوى العاملة في الوقت الحاضر من العوامل التالية :-

١ ـ تضم منشآت الأعمال المعاصرة عشرات الآلاف من العاملين، وقد ادى ذلك إلى انعدام الروابط الشخصية المباشرة بين الادارة والعاملين ، والتي كانت سائدة قبل الثورة الصناعية ، ويتطلب ذلك ايجاد نظام فعال للاتصالات يحقق التفاهم المتبادل بين الادارة والعاملين ، وبين العاملين بعضهم البعض .

٢ ـ ادى نمو العاملين في المنشآت إلى كثرة الصراعات بين الادارة والعاملين في تلك المنشآت ، وتبرز هنا اهمية وجود نظام فعال للاتصال في توفير المعلومات المطلوبة للجهات التي تقوم بحل

---

(١) غانم فنجان موسى ، **مشاكل ومعالجات في العلاقات بين الادارة والقوى العاملة** ، (مجلة دراسات عمالية ، معهد العمل العربي ، بغداد : ١٩٨٠) ، ص : ٤٠ .

الخلافات والصراعات بين الادارة والعاملين ، بالكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بحيث تساهم في توضيح طبيعة تلك الخلافات ، واسبابها بهدف ايجاد الحلول السليمة لتلك الخلافات .

٣ ـ تقوم منشآت الأعمال المعاصرة بتطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل بأعتبار ان ذلك يساهم في رفع كفاءتها الانتاجية ، وقد ادى ذلك إلى قيام الفرد في تلك المنشآت بدور صغير ومحدود جداً ، وان العمل الذي يقوم به يعتمد إلى حد كبير على الأعمال الأخرى التي يؤديها الأفراد العاملين في نفس المنشأة ولذلك أصبح من الضروري ايجاد نظام فعال للاتصالات بين الأفراد العاملين يساهم في تبادل المعلومات بين القوى العاملة ، ويحقق التفاهم المطلوب بين الفرد والآخرين الذين يعمل معهم بهدف توحيد جهودهم وتوظيفها لخدمة الأهداف التي تسعى اليها المنشأة .

٤ ـ تسبب النمو الكمي والنوعي في حجم الاعمال التي تقوم بها منشآت الاعمال المعاصرة في استحداث أقسام ووحدات متعددة ضمن المنشأة الواحدة ، وادى أيضاً إلى تعقيد العملية الادارية فيها ، ويؤكد هذا أهمية الاتصالات بين اجزاء وأقسام المنشأة بهدف تحقيق التفاهم المتبادل بين العاملين في تلك الوحدات والأقسام وتوحيد وتنسيق اهدافها وتوظيف امكاناتها في خدمة الأهداف التي تسعى اليها ادارة المنشأة .

اهداف الاتصال بين الادارة والقوى العاملة :-

يعتبر الاتصال وتبادل المعلومات والحقائق والآراء والمشاعر أساس النظم الاجتماعية المختلفة في مختلف العصور ، وتزداد اهميته في الوقت الحاضر ، باعتباره يمثل عماد العلاقات التي تثور وتنشأ بين جميع الناس ، ويمكنهم من الاستفادة من انجازات الآخرين ، ويمثل الاتصال في نفس الوقت وجوهر العلاقات التي تنشأ بين الادارة والقوى العاملة لشتى الأغراض والأهداف والغايات ، ولذلك يتعين عل الادارة في جميع المنشآت العمل على تطوير انظمة الاتصال فيها بهدف ايجاد أنظمة فعالة للاتصالات تربط بين جميع الأفراد العاملين ، وتوفر لهم المعلومات والحقائق والأفكار التي توضح أهداف اعمالهم ، وكيفية انجازهم الأعمال المناطة بهم .

وتستطيع الادارة من خلال الاتصال توجيه وقيادة وتحفيز العاملين ، واقناعهم والتأثير في سلوكهم وتغييرها بأتجاه تحقيق الأهداف التي تسعى اليها .

ويساهم الاتصال في تعريف القوى العاملة في المنشأة بقرارات واراء وخطط الادارة ، ويعرفهم بالبيئة الاجتماعية والمادية للعمل والعلاقات بين الأقسام المختلفة التي يتألف منها الهيكل التنظيمي للمنشأة ويساعد في تنسيق وتوجيه جهود تلك الأقسام باتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة .

ويتم من خلال الاتصال نقل القرارات والتعليمات والتوجيهات والاراء التي تصدرها الادارة إلى جميع الأفراد العاملين في المنشآت ، كما يوفر للادارة المعلومات التي تكشف عن نتائج تنفيذ الأعمال ونوضح أسباب الانحرافات من خلال تقارير متابعة تنفيذ الاعمال .

ويمكن الادارة من معرفة آراء ومقترحات وشكاوي وقدرات القوى العاملة ، وكذلك يمكن العاملين من معرفة مسؤولياتهم واختصاصاتهم وصلاحياتهم وعلاقاتهم بالآخرين وتتلخص اهداف الأتصال كما يلي :ـ[1]

١ ـ تعريف الافراد العاملين في المنشأة بما يقوم به البعض منهم من اعمال والنتائج المترتبة على تلك الأعمال بهدف الاقتداء بها أو الامتناع عنها .

٢ ـ توجيه وتحفيز وقيادة القوى العاملة في المنشأة .

٣ ـ تنسيق Coordination جهود العاملين وتوجيهها نحو تحقيق اهداف ادارة المنشأة ، واهدافهم وأهداف المجتمع بكفاءة عالية .

٤ ـ تحقيق التفاهم المتبادل بين الادارة والقوى العاملة ، وبين

---

(١) غانم فنجان موسى ، مشاكل ومعالجات في العلاقة بين الادارة والقوى العاملة ، مجلة دراسات عمالية ـ المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل ، العدد ١٠ ـ بغداد ١٩٨٠ .

اعضاء الادارة وبعضهم البعض وبين العاملين وبعضهم البعض في مختلف المستويات .

٥ ــ شرح اهداف ادارة المنشأة وخططها وبرامجها وسياساتها للقوى العاملة .

٦ ــ تعريف العاملين بالبيئة المادية والاجتماعية والاقتصادية للعمل .

٧ ــ اشباع حاجة الفرد إلى الانتماء Belongness إلى الآخرين ، باعتباره ان الاتصال يمثل وسيلة هامة تساهم في تحقيق التقارب الاجتماعي بين الافراد العاملين في المنشأة .

٨ ــ يوفر للادارة معلومات عن البيئة الخارجية (القانونية ، السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية . . . الخ) ، التي تعمل فيها المنشأة ، بأعتبار ان البيئة الخارجية تؤثر وتتأثر بقرارات المنشأة .

٩ ــ القضاء على الشائعات Rumors أو تقليلها إلى ادنى مستوى ممكن ويلاحظ بصورة عامة بأن الشائعات تكثر ، ويزداد انتشارها كلما كانت المعلومات التي تتوفر للأفراد العاملين لا تكفي لتوضيح ابعاد واهداف القرارات . ولذلك يتم القضاء على الشائعات من خلال توفير المعلومات والبيانات التي تكشف بصورة كاملة ودقيقة عن اهداف خطط وقرارات الادارة والظروف المحيطة بتلك القرارات والخطط[١] .

---

(١) لطفي راشد محمد ، **الاتصالات الادارية** .

١٠ ــ يعتبر الاتصال احد الوسائل المهمة التي تستخدمها الادارة في اقناع القوى العاملة ، وتغيير اتجاهاتها وممارساتها وسلوكها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف ، خاصة في الحالات التي تقوم فيها الادارة بادخال تغييرات وتعديلات في أساليب وطرق انجاز الاعمال ، أو تغييرات تستهدف تغير هيكل المسؤوليات والصلاحيات في المنشأة ، ويتم ذلك خلال توضيح اهداف وابعاد تلك التغييرات والتعديلات للقوى العاملة .

١١ ــ تستطيع الادارة عن طريق الاتصال توضيح الأعمال المطلوب انجازها من قبل الافراد ، وكيفية انجازها من خلال اصدار التعليمات والتوجيهات التي تتناول تعريف للقوى العاملة بالمهام المطلوبة منها واساليب تنفيذ تلك المهام[١] .

١٢ ــ يساهم الاتصال في زيادة مساهمة القوى العاملة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات في المنشأة ، من خلال نقل مقترحاتها وآرائها إلى الادارة عن طريق مختلف وسائل الاتصال ويتيح للأفراد العاملين المشاركة في ادارة المنشأة .

١٣ ــ نقل شكاوي وتذمرات وآراء ومقترحات القوى العاملة للادارة .

---

(١) د . حنفي محمود سليمان ، **السلوك التنظيمي والاداء** ، (الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، بلا تاريخ) ص : ٢٦٢ .

١٤ ـ يمكن اتصال الادارة من معرفة حقيقة الأمور والممارسات والسلوك السائد في المنشأة ، ويعرف الادارة عن اسباب عدم رضاء Disaffection القوى العاملة ، ويساعد الادارة في معالجتها ووضع الحلول الكفيلة بعدم تكرارها في المستقبل .

١٥ ـ يساعد الاتصال الادارة في مراقبة كفاءة انجاز وتنفيذ الاعمال المناطة بالعاملين ، من خلال تقارير المتابعة ، التي تتسلمها من المشرفين أو عن أي طريق آخر بهدف معرفة مدى قيام الأفراد العاملين بواجباتهم بهدف تطبيق مبدأ الثواب والعقاب ، ولذلك يجب ان تكشف تقارير متابعة الاداء عن الانحرافات واسبابها ومسببيها حتى تستطيع الادارة من تجاوز الانحرافات السلبية من خلال اتخاذ الاجراءات المناسبة لمعالجتها في المستقبل بالتعاون مع القوى العاملة ، وتعميق الممارسات الايجابية لدى القوى العاملة .

١٦ ـ تمكين الادارة في معرفة درجة الرضاء عند الجمهور عن الخدمات أو المنتجات التي تقوم بأنتاجها وتوزيعها .

١٧ ـ يساعد الاتصال الادارة في تنمية خبرة ومهارة وكفاءة القوى العاملة من خلال برامج التنمية والتدريب .

عناصر عملية الاتصال بين الادارة والقوى العاملة :ـ

يمكن تحديد عناصر عملية الاتصال بين الادارة والقوى العاملة

من خلال مثال نقدمه لتوضيح ما يحدث عندما يقوم المدير بنقل فكرة معينة إلى احد الأفراد العاملين تتعلق بكيفية قيام الفرد بأنجاز العمل المطلوب منه بكفاءة .

نلاحظ بأن المدير يعتبر مصدر المعلومات وهو في هذه الحالـة المرسل ويقوم بتحويل افكاره واراءه وخبراته إلى رموز وفق نظام معين وقد يتكون هذا النظام من احرف يمكن كتابتها بصيغة رسالة أو تكون تعبيرات صونية ينتج عنها رسالة صـوتية أو يتكـون من اشارات أو تلميحات أو تصرفات فيؤدي ذلـك إلى رسالـة يمكن ملاحظتها وادراكها من قبل المرؤوس .

ولو فرضنا بأن المرسل Sender اراد تحويل فكـرته إلى رسـالة مكتوبة باليد فأنه يستخدم في ذلك جهاز الكتابة لديه والذي يتكون من :-

١ ــ الاصابع .
٢ ــ عضلات اليد .
٣ ــ جهاز الابصار .

وتقوم هذه الاجهزة بدور جهاز الارسال ويتولى المدير تحويـل الفكرة إلى رسالـة ، ويختار وسيلة أتصـال يمكن بواسـطتها نقـل الرسالة الى المرؤوس والذي يمثل المستلم للرسالة Receiver وبعد نقل الرسالة خلال قناة الاتصال يقوم جهـاز الاستقبال (جهـاز الابصار) لدى المستلم بالنقاط الرسالة وتفسيرها ، ولا تتم عملية

الاتصال الا اذا تحقق الهدف منها واحدث المستلم الاستجابة التي كان يسعى اليها المدير .

ويظهر من دراسة المثال بأن عملية الاتصال تتكون من العناصر التالية :ـ

١ ــ المرسل .
٢ ــ جهاز الارسال .
٣ ــ الرسالة .
٤ ــ رسائل الاتصال .
٥ ــ جهاز الاستقبال .
٦ ــ المستقبل أو المستلم .
٧ ــ الاستجابة أو التغذية العكسية .

أولاً : المرســــــل :

وهو المصدر الذي يقدم المعلومات والبيانات والآراء والأفكار والمقترحات والملاحظات التي يعبر عنها أو يبديها بصدد الموضوعات والمشكلات التي تصادفه . كما انه قد يقوم بأصدار اوامر وتعليمات وتوجيهات للأفراد الذين يعملون معه تتناول تنفيذ الاعمال المطلوبة منهم أو تستهدف تحقيق التنسيق بينهم وبين الأفراد الآخرين الذين يعملون في اقسام اخرى من المنشأة ، ويستهدف المرسل من خلال عملية الاتصال تحقيق اهداف محددة تمثل الغرض الذي يسعى اليه من الاتصال ، وعندما لا يكون هنالك هدف من

عملية الاتصال ، فأن الاتصال يمثل جهداً ضائعاً وتكاليف لا عائد لها . ولذلك يتعين أن يحدد هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها من خلال عملية الاتصال بين الادارة والقوى العاملة أو بين العاملين وبعضهم البعض أو بين المنشأة والبيئة الخارجية التي تعمل ضمن اطارها .

ثانياً : أجهزة الارسال :

وتتألف هذه الاجهزة من كل ما يتوافر لدى المرسل من اجهزة وادوات ومستلزمات تمكنه من نقل الرسالة المطلوبة إلى الغير بدقة وفي الوقت المناسب .

ثالثا : الرسالة :

وتمثل موضوع الاتصال ، وقد تكون توجيهاً ، نصيحة ، معلومات ، مقترحات ، ملاحظات أو أية مجموعة أخرى من المعاني التي يرغب المرسل نقلها إلى المتصل به . ولذلك يتوقف على الرسائل طبيعة العلاقات التي قد تنشىء بين الأشخاص ، ولذلك يتعين أن تتناسب في لغتها وصياغتها طبيعة الشخص أو الاشخاص الذين توجه اليهم من حيث المستوى الذي يشغلونه في المنشأة أو المجتمع .

رابعاً : رسائل الاتصال :

وهي الأداة أو الوسيلة التي تتولى نقل الرسائل بين اطراف

الاتصال عن طريق حاستي السمع والبصر وقد تكون الرسالة مرئية أو سمعية أو احياناً مرئية ومسموعة في وقت واحد ، أو تنقل إلى المتصل به مكتوبة أو شفهية أو موجهة عن طريق اشرطة التسجيل الصوتي ، أو الصوري واحياناً مسجلة على اشرطة صورة وصوت .

خامساً : جهاز الاستقبال :

وتتضمن جميع الاجهزة التي تقوم باستقبال وتفسير الرسائل المستلمة من المرسل وتتمثل بجهاز البصر والسمع وغيرهامن الأجهزة الأخرى التي تتولى استلام وتفسير الرسائل الموجهة إلى المتصل به بجميع اشكالها .

سادسا : المستقبل :

ويمثل الشخص أو مجموعة الاشخاص الذين توجه لهم الرسائل .

سابعاً : الاستجابة :

وتشير إلى السلوك الذي يتخذه الشخص نتيجة استلامه للرسائل الموجه اليه من الرسائل وقد تكون الاستجابات ايجابية أو سلبية ، وتلعب التغذية العكسية دوراً متميزاً في عملية الاتصال .

تمثل التغذية العكسية Feedback عملية الحصول على المعلومات والبيانات من الشخص الذي وجهت له الرسالة ، وتعكس مدى

فهم المستلم لمحتويات الرسالة الموجهة اليه وكذلك تبين مدى استجابته ورفضه لمحتويات الرسالة[1] وتصبح عملية الاتصال ديناميكية من خلال التغذية العكسية ، وتستطيع الادارة بواسطة التغذية العكسية مراقبة أداء العاملين وتمارس وظيفة السيطرة والرقابة ، ومن خلال المعلومات المسترجعة يتم توفير المعلومات التي تكشف عن الانحراف بين النتائج المتحققة فعلاً وبين النتائج المتوقعة بموجب الخطط[2] .

اهداف التغذية العكسية :

يمكن تحقيق الأهداف التالية من خلال التغذية العكسية :-

١ ــ تعتبر التغذية العكسية مقياساً لكفاءة الاتصال في المنشأة في نقل المعلومات المطلوبة للاشخاص الذين يحتاجونها وفي الوقت المناسب[3] .

٢ ــ تمكن الادارة من مقارنة النتائج المتحققة بالنتائج المتوقعة حسب الخطة .

---

(١) Pavl E. Tongersen, **Management An Integrated Approach,** (New York : Prentice - Hall, Inc., 1968), P : 386 .

(٢) Robert G. Murdick and Joel E. Rose, **Information System for Modern Management,** (Florida : Mc - Graw - Hill Co., 1970), P : 298

(٣) Leland Brown, **Communication Facts and Ideos in Busines,** (Newjersey : Prentice - Hall). P : 393

٣ ـ تساعد الادارة في تحديد حجم الانحرافات واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات .

٤ ـ تساهم في تقييم اداء العاملين ومكافأة الافراد الذين يكون اداؤهم الفعلي افضل من الاداء المتوقع ومحاسبة الافراد الذين يكون انتاجهم اقل من المطلوب من حيث الكمية والنوعية .

٥ ـ تستطيع الادارة من خلال المعلومات التي تحصل عليها عن طريق التغذية العكسية معرفة مدى وضوح التعليمات والأوامر والقرارات التي تتخدها ، ومدى استيعاب العاملين لتلك التعليمات والأوامر والقرارات .

٦ ـ تستفاد الادارة من عملية التغذية العكسية في معرفة ردود الفعل لدى الأفراد العاملين اتجاه القرارات والأوامر والسياسات والبرامج والخطط التي تعدها وتعهد بتنفيذها للعاملين .

متطلبات تحقيق اهداف عملية التغذية العكسية :ـ

يتطلب تحقيق اهداف عملية التغذية العكسية ما يلي :ـ(١)

١ ـ ان تستهدف المعلومات التي يقدمها المستلم معاونة ومساعدة للطرف الآخر الذي اصدر الرسالة .

---

(١) Don Hellriegel and John W. Slocum, Jr. **Organi Zational Behaviour**, 2nd ed., St. Pavl : West Publishing Co., 1979), P : 246.

٢ ــ ان تكون المعلومات التي يتم الحصول عليها بواسطة التغذية العكسية مبينة على اساس الثقة بين المستلم والمرسل ، حيث كلما اعتقد المرؤوس بان تقديمه للمعلومات المطلوبة منه إلى الرئيس يعرضه إلى العقوبة أو يحرمه من بعض الفوائد فأنه سيمتنع عن تقديم المعلومات المطلوبة منه أو يقدم معلومات مخالفة للواقع .

٣ ــ ان تتناول المعلومات التي تحصل عليها الادارة من خلال التغذية العكسية وصف حقيقة الأمور حيث يترك امر تقييم الوقائع للادارة المسؤولة عن ذلك .

٤ ــ ان تكون المعلومات محددة بدقة وتبتعد قدر الامكان عن العمومية ، حيث يساهم ذلك في معرفة المطلوب بوضوح وبوقت قصير ويؤدي إلى تخفيض التكاليف والجهود المبذولة في استخلاص المعلومات المطلوبة .

٥ ــ ان تقدم المعلومات المطلوبة بالوقت المناسب لمراكز اتخاذ القرارات .

٦ ــ ان تكون المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال التغذية العكسية تمثل المعلومات المطلوبة من قبل الجهات التي طلبتها .

٧ ــ ان تكون المعلومات والبيانات المقدمة من قبل المستلم تتضمن ما يستطيع المستلم ان يساهم في تنفيذه .

٨ ـ ان لا تحتوي المعلومات المسترجعة اكثر من قدرة المستلم في تجهيز وتوفير المطلوب منه في أي وقت .

التخصص في عمليات الاتصال :

تتجه جميع المنشآت المعاصرة نحو تطبيق مبدأ التخصص بأعتبار ان ذلك يمكنها من تطوير الانتاج فيها من الناحيتين الكمية والنوعية ويساهم في تخفيض تكاليف الانتاج ويساعد في زيادة مهارات وخبرات القوى العاملة ويمكنها من انجاز الأعمال المناطة بها بكفاءة عالية[١] ، ولذلك اخذت المنشأة تتوسع في تطبيق مبدأ التخصص في جميع الوظائف التي تقوم بها ، ومن بين تلك الوظائف التي يطبق فيها مبدأ التخصص ، وظيفة الاتصال ، حيث يكشف كل من مارج وسايمون March & Simon بأن المنشآت الكبيرة تقوم بتطبيق مبدأ التخصص في وظائف الاتصال ، ولذلك نجد في تلك المنشآت الوحدات والأقسام التالية :ـ[٢]

١ ـ وحدات متخصصة بالنقل المادي للاتصالات مثل :

أ ـ البدالة .

---

(١) غانم فنجان موسى ، **كفاءة وظائف المنشأة الصناعية المعاصرة ، والانتاجية** ، مجلة مركز البحوث الاقتصادية والادارية ، جامعة بغداد ، العدد (٢) السنة السادسة . (بغداد : مارس ١٩٧٨) ، ص : ٢١٥ .

(٢) James G. March and Herbert A Simon, **Coqgnitive Limits on Rationality, Organi Zations,** Vol. 1, 2nd., edited by : Joseph A. Litterer, (New York : John wiely and Sons, Inc., 1969), PP : 369 - 370 .

ب ــ قسم المبرقة (التلكس) .

جـ ــ شعبة الطابعة .

د ــ السعاة . . . . الذين يقومون بنقل الرسائل والتقارير والنشرات . . . الخ من والى المنشأة أو بين العاملين فى المنشآت .

٢ ــ وحدات متخصصة بتسجيل المعلومات والبيانات واعداد التقارير مثل :ـ

أ ــ اقسام الحسابات .

ب ــ اقسام الأحصاء . . . الخ .

٣ ــ وحدات متخصصة لجمع المعلومات الاولية Raw Information حيث تتولى هذه الوحدات الحصول على المعلومات من داخل وخارج المنشآت Intelligence Units .

٤ ــ وحدات متخصصة بأعداد البحوث والدراسات اللازمة لاتخاذ القرارات واعداد الخطط في المنشآت .

٥ ــ وحدات متخصصة بتفسير Interpretetion وتوضيح سياسات واهداف المنشأة .

٦ ــ وحدات متخصصة بحفظ المعلومات Retention of Informa- tion مثل اقسام الاضابير Files وأقسام الأرشيف في المنشأة .

تكاليف الاتصال :ـ Communication Costs

تتحمل جميع المنشآت نتيجة الاتصالات (الداخلية والخارجية) التي تقوم بها التكاليف التالية :ـ

١ ـ تكاليف الوقت الذي يمضيه الافراد باجراء الاتصالات في المنشآت .

٢ ـ رواتب واجور Salaries and Wages الاشخاص العاملين في الوحدات المتخصصة باعمال الارسال والنقل المادي للاتصالات بالمنشأة Physicel Transmission of Communcation .

٣ ـ تكاليف المعدات والوسائل المستخدمة من قبل الوحدات المتخصصة باعمال الارسال والنقل المادي للاتصالات في المنشأة وكذلك تكاليف المساحات والابنية التي تشغلها تلك الوحدات والاثاث ، والتدفئة والتبريد وغيرها من المصاريف الأخرى التي تتحملها المنشأة من هذا المجال .

٤ ـ تكاليف الورق والطباعة ، وتكاليف جميع القرطاسية ، ومستلزمات الطباعة والكتابة . . . . . وما في حكمها .

٥ ـ أجور الهاتف ، والطوابع ، والبرقيات والمبرقات . . . . الخ من الأجور التي تدفعها المنشآت لتوصيل المعلومات للآخرين .

٦ ـ تكاليف القوى العاملة والاجهزة في الوحدات المتخصصة بجمع وتحليل وحفظ المعلومات والابنية التي تشغلها تلك الوحدات .

ان التكاليف التي تتحملها المنشآت بسبب الاتصالات تختلف من منشأة إلى أخرى نتيجة اختلاف حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها كل منشأة واختلاف عدد العملاء والجهات التي تتصل بالمنشأة وكذلك سعة الرقعة الجغرافية التي تمارس المنشأة فيها اعمالها ودرجة التطور التكنولوجي في المنشأة .

المؤشرات المستخدمة في قياس كفاءة الاتصالات :ـ

يمكن ان تستخدم المنشآت المؤشرات التالية لقياس كفاءة الاتصالات فيها[١] :ـ

١ ـ مدى قدرة نظام الاتصال المعمول به في المنشأة على توفير المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات وللأفراد التي يحتاجونها في عمليات التخطيط ومتابعة التنفيذ ، وتقويم الاداء ، وخلق التفاهم والتنسيق بين الادارة والعاملين في المنشأة .

٢ ـ كفاءة نظام الاتصال في توفير المعلومات والبيانات المطلوبة

---

(١) جبار ناصر ، **العلاقات الانسانية واثرها في الكفاءة الانتاجية** ، رسالة ماجستير ، مقدمه إلى كلية الادارة والاقتصاد ـ (جامعة بغداد ، نيسان ١٩٧٩) ، ص : ١٤٩ .

للتنسيق بين المنشأة والبيئة المحيطة بها .

٣ ـ قدرة نظام الاتصال في توفير المعلومات المطلوبة من قبل العاملين في الوقت المناسب .

٤ ـ توفير المعلومات لجميع العاملين .

٥ ـ حجم تكاليف الاتصال في المنشأة .

٦ ـ مدى انتشار الشائعات في المنشأة بسبب عدم توفر الافكار والآراء والمعلومات المتبادلة بين العاملين في المنشأة بسبب ذلك توفير المعلومات والبيانات التي توضح أهداف خطط وقرارات وبرامج الادارة للعاملين في الوقت المناسب وبشكل كامل .

الفصل الثاني
أطراف الاتصال في منشآت الأعمال



أطراف الاتصال في منشآت الأعمال

يشير مفهوم اطـراف الاتصال إلى عـدد الافراد المشـاركين في عملية الاتصال ، ويمكن تقسيم الاتصـال وفق هذا المفهـوم إلى الانواع التالية :-[1]

١ ـ اتصال الفرد مع نفسه Intrapersonal Communication

يتم هذا النوع من الاتصال عندما يقوم الفرد بالتفكير ويمثل هذا النوع من الاتصالات نشاطاً من الانشـطة الادراكية والايـداعية وخلاله يتولى الفرد تحليل ودراسة المعلومات وقد يؤدي ذلك إلى انتاج افكار جديدة .

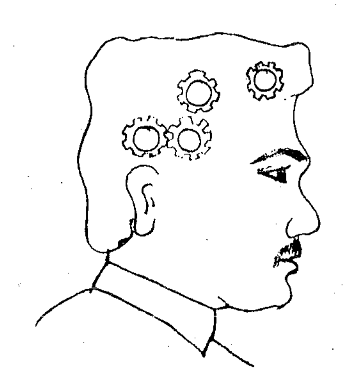
ويلاحظ بان الشخص عندما يفكر فهو يقوم بعملية اتصال حتى ولو لم تنفرج شفاه ويتحرك لسانه ، حيث تمثل عملية التفكير نفسها حديثاً نفسياً في هذه الحالة باعتبار ان التفكير يمثل اتصال العقل مع نفسه . ويحدث هذا لدى الاشخاص الذين يمتازون بسعة الفكر وكذل المبدعين ، كما نجد احياناً الشخص يفكر ويتكلم مع نفسه

---

(١) William G. Scott and Terence R. Mitchell,, **Organization Theory - A Strvrctvral and behavioural analysis** (Homewood ill., Richard D. Irwin Inc., 1972) PP: 143 - 144

في آن واحد وتحصل هذه الحالة لاغلب الافراد وبأستمرار وتزداد بين صفوف اولئك الذين لا يستطيعون ان يطرحوا مشكلاتهم ويعبروا عن أفكارهم واراءهم والمبادىء التي يؤمنون بها لأي سبب كان نظراً لغياب الحرية أو عدم توفر الظروف المناسبة والملائمة .[1]

لذلك يتعين على الادارة ان توفر كل ما يمكن ان يشجع القوى العاملة ويمكنها من التعبير وبصراحة تامة عن آراءها وافكارها ، باعتبار ان ذلك يساهم في تنمية روح الولاء للمنشآة ويساعد الادارة في الحصول على معلومات مهمة يمكن ان تساهم في تطوير انتاجية العمل ، ويعرض الشكل التالي حالة اتصال الشخص مع نفسه .

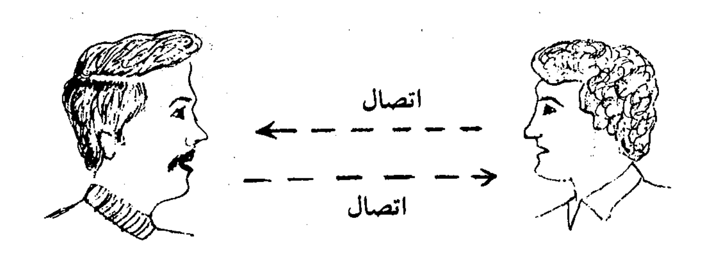


الشكل رقم (١) اتصال الشخص مع نفسه

(١) خالد محمد خالد ، تعالو نقدس حرية الكلمة ، مجلسة الدوحة ، العدد ٧٩ يوليو ١٩٨٢ م ، ص : ١٨ .

٢ ـ الاتصال بين شخصين Interpersonal Communication

يحدث هذا النوع من الاتصال في حالة ارسال شخص رسالة إلى شخص آخر كما في حالة قيام المدير بتوجيه احد العاملين أو اصدار امـراً اليه ، ويحصل هذا الاتصال ايضاً عندما يقوم احد العاملين بتقديم مقترح الى المدير ، وكذلك يحصل عندما ينقل احد الافراد العاملين إلى زميله خبر أو قصة ويعرض الشكل التالي حالة أتصال بين شخصين .

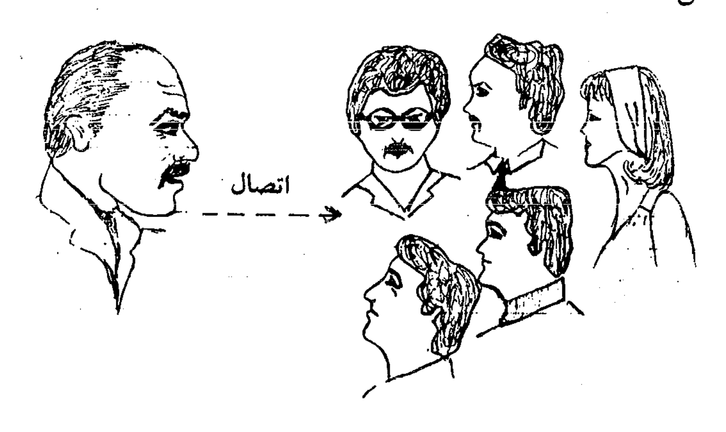


شكل رقم (٤) اتصال بين شخصين

٣ ـ اتصال شخص بمجموعة اشخاص One - to - Many

يحصل هذا النوع من الاتصالات ، في حالة قيام المدير في ابلاغ مجموعة من الافراد العاملين بـالتعليمات والتـوجيهات الـلازمة لانجاز الاعمال المكلفين بها ، وقد تتناول تلك التعليمات كيفية انجاز الاعمال أو الوقت الذي يتعين عليهم خلاله انجاز المطلوب منهم . . . الخ ، ويحدث هذا النمط من الاتصال ايضاً في حالة

قيام احد العاملين بنقل خبر أو حكاية إلى مجموعة من زملائه . وكذلك في حالة القاء احد الأفراد كلمة في عدد من الأشخاص كما يحصل في المحاضرات حيث يتولى المحاضر القاء كلمة تتناول موضوعاً معيناً على الحضور ، ويعرض الشكل التالي هذا النمط من الاتصال .



شكل رقم (٣) اتصال شخص بمجموعة اشخاص

٤ ـ اتصال مجموعة اشخاص بشخص واحد : Many - to - One Communication

يقوم في هذا النمط من الاتصال مجموعة من الافراد بالاتصال بشخص واحد ، كما في حالة تقديم مجموعة من العاملين طلب إلى المدير تعرض فيه اراءها ومقترحاتها أو تظلماتها ، أو كما في حالة قيام لجنة معينة بتقديم توصياتها واراؤها والنتائج التي توصلت اليها إلى المدير ، وتحصل هذه الحالة ايضاً عندما تشكو جماعة من العمال

للمشرف سوء ظروف العمل أو تطلب منه ان يعيد النظر في قراراته السابقة المتعلقة بتوزيع الاعمال بينهم[1] . . . . الخ .

ويعرض الشكل التالي هذا الاسلوب من الاتصالات .

شكل رقم (٤) اتصال مجموعة اشخاص بشخص واحد

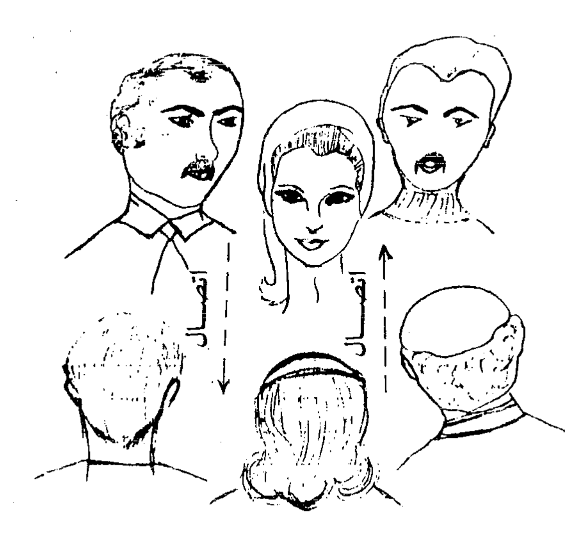
٥ ــ اتصال مجموعة اشخاص بمجموعة أخرى :ـ Group - to - Group Communication

ويحصل هذا النوع من الاتصال في حالة تبادل المعلومات والرسائل والبيانات Data بين الاقسام المختلفة التي يتألف منها الهيكل التنظيمي للمنشأة ، وتتناول هذه الاتصالات عادة تنسيق

---

(١) د . علي محمد عبدالوهاب ، ادارة الافراد ـ منهج تحليلي ـ الجزء الأول ـ (القاهرة ـ مكتبة عين شمس ، ١٩٧٥) ، ص : ٣١٣ .

الاعمال بين تلك الاقسام ، ويحدث هذا النمط من الاتصالات أيضاً في حالة لجان العمل المشتركة بين الادارة والقوى العاملة حيث يحضر اجتماعات هذه اللجان ممثلون عن الادارة وممثلون عن القوى العاملة لمناقشة المسائل التي لها علاقة بظروف العمل ، أو الاجور ، أو حل الخلافات بين الادارة والعاملين . ويعرض الشكل التالي هذا الاسلوب من الاتصالات .



شكل رقم (٥) اتصال بين مجموعة اشخاص ومجموعة اخرى

العلاقات بين اطراف الاتصال :ـ

يصنف Robert A. Sutermeister[1] الاتصالات من حيث

(١) Robert A. Sutemeister, **Peopel and Productivity,** 2dnd ed., (New York : Mc Graq - Hill 1300 k co., 1969), P. 300 .

العلاقة بين اطراف الاتصال (المرسل والمستلم) الى نوعين هما :ـ

١ ــ الاتصال بأتجاه واحد .

٢ ــ الاتصال بأتجاهين .

أولاً : الاتصال بأتجاه واحد : One - Way Communication

ويمثل الاتصال الذي يتم فيه ارسال المعلومات ، البيانات ، الأوامر ، القرارات . . . الخ من الرسائل من المرسل الى المستلم دون انتظار الحصول على رد أو تفسير أو معارضة أو مناقشة من المرسل اليه ، ويستخدم هذا النوع من الاتصالات عادة في المنشآت التي تسود فيها نزعة السيطرة ، والتحكم والاستبداد ، ويكون المرسل للأوامر والمعلومات والتعليمات ، يمتلك سلطة توجيه الآخرين واصدار الأوامر لهم .

ويعرض الشكل رقم (٦) العلاقة بين المرسل والمرسل اليه .

المرسل (المدير)	رسالة ← Message	المرسل اليه (القوى العاملة)

شكل رقم (٦)

العلاقة بين المرسل والمرسل اليه في الاتصال بأتجاه واحد

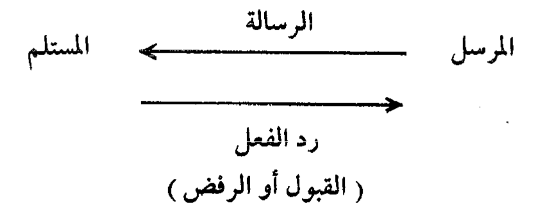
ويظهر من الشكل بأن المدير يوجه إلى القوى العاملة الأوامر

ويصدر لها القرارات والارشادات دون ان يسمح بان يناقش أو يرد عليه من قبل العاملين ، وقد يكون هذا الاتصال بين المدير ومرؤوس واحد أو مجموعة من المرؤوسين .

ثانياً : الاتصال باتجاهين : Two - Way Communication

يكون المرسل اليه الرسالة شخص واحد أو عدة اشخاص ويستطيعون ان يسألوا أو يناقشوا ، او يعترضوا على ما يصدر اليهم من أوامر وتعليمات وتوجيهات وارشادات بالرسائل الموجهة اليهم من المرسل ، ففي هذا النوع من الاتصالات المتبادلة بين المرسل والمستلم ينتظر المرسل جواب المستلم ورد الفعل لديه سواء كان بالقبول أو الرفض كما انه يستطيع ان يتحقق من مدى فهم المستلم للرسالة الموجهة اليه .

ويعرض الشكل رقم (٧) مخطط يوضح الاتصال بأتجاهين :



شكل رقم (٧)

العلاقة بين المرسل والمستلم في الاتصال بأتجاهين

ويظهر من دراسة هذا النوع من العلاقة في الاتصال بأن النزعة الديمقراطية تسود العلاقة بين اطراف الاتصال . ويوضح الجدول التالي مقارنة بين الاتصال بأتجاه واحد والاتصال المتبادل أي الاتصال بأتجاهين .[1]

ويظهر الجدول بأن الاتصال المتبادل هو افضل من الاتصال بأتجاه واحد في المنشآت ولذلك اتجهت جميع منشآت الاعمال نحو تطبيق هذا النوع من الاتصالات باعتباره يحقق اجواء ديمقراطية بين الادارة والقوى العاملة ويمكن العاملين من مناقشة الرؤوساء والاعتراض على الآراء والقرارات التي تصدر اليهم وتؤثر على معنوياتهم ، كما ان الاتصال المتبادل يساعد الادارة من معرفة اراء ومقترحات القوى العاملة والتي تعلب دوراً مهماً في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات في المنشأة ، ويزيد في نفس الوقت من مساهمة القوى العاملة في ادارة المنشآت ، ولذلك يتعين على الادارة معالجة جميع المعوقات التي تمنع استخدام الاتصالات المتبادلة والتي تتمثل بما يلي :ـ[1]

١ ـ يظهر لدى بعض العاملين الملل من توجيهه الاسئلة

---

(١) حسن الحكاك ، **نظرية المنظمة ـ دارسة علمية وعملية ف المنظمة والتنظيم** ، الطبعة الثالثة (بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ١٩٧٥) ، ص : ٢٧٣ .

(٢) حسن محمد خير الدين ، **العلوم السلوكية في خدمة الادارة** ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٧) ، ص : ٢٧٥ .

والاستفسارات للادارة ، خاصة عندما لا يحصلون على اجابات على اسئلتهم .

٢ ــ الخوف من الاستئثار بوقت الجماعة .

٣ ــ عدم الرضاء على الطريقة التي يتبعها المرسل في الرد على الاستفسارات والاسئلة .

٤ ــ الخوف من الردود اللاذعة التي يستخدمها المرسل في الاجابة على الاسئلة والاستفسارات الموجهة له .

٥ ــ عدم اتاحة الفرصة للمستلم بتوجيه الاسئلة أو الاعتراض على المرسل .

جدول مقارنة بين الاتصال بأتجاه واحد والاتصال المتبادل

الاتصال بأتجاه واحد	اتصال متبادل
١ ــ المرسل للرسالة في منحى ومأمن من هجوم أو نقد أو استفسار المرسل اليه .	١ ــ يتعرض المرسل لهجوم أو نقد واستفسار المرسل اليه .
٢ ــ يكون هذا النوع من الاتصالات سريعاً .	٢ ــ يتميز هذا النوع من الاتصالات بالبطء مقارنة بالاتصال بأتجاه واحد .

تابع جدول مقارنة بين
الاتصال باتجاه واحد والاتصال المتبادل

الاتصال باتجاه واحد	اتصال متبادل
٣ ـ لا يوفر فرص للقوى العاملة للمشاركة في ادارة المنشآت .	٣ ـ يوفر فرص افضل للقوى العاملة للمشاركة في ادارة المنشآت التي نعمل بها .
٤ ـ لا يستطيع المرسل ان يتحقق من مدى فهم واستيعاب الرسالة من قبل المتصل به .	٤ ـ يستطيع المرسل ان يتحقق من فهم واستيعاب الرسالة من قبل المرسل اليه .
٥ ـ تكاد تتلاشى أو تنعدم المعوقات والتشويش والفوضى في الاتصال .	٥ ـ تكثر المعوقات والتشويش والفوضى في الاتصال المتبادل .
٦ ـ يتصف بالنزعة الاستبدادية فالمرسل يسيطر ويتحكم بالمتصل به .	٦ ـ تسود العلاقات الديمقراطية بين المرسل والمستلم .
٧ ـ لا يحقق التفاهم المتبادل بين المرسل والمتصل به .	٧ ـ يحقق التفاهم المتبادل بين المرسل والمتصل به .

تابع جدول مقارنة بين
الاتصال باتجاه واحد والاتصال المتبادل

الاتصال باتجاه واحد	اتصال متبادل
٨ ـ لا يستطيع المرسل ان يعرف ردود الفعل لدى المتصل به اتجاه الرسائل الصادرة منه وبذلك تضيع فرصة اجراء التغيرات التي تحقق اهدافه وتلقى قبولاً في نفس الوقت من قبل المتصل به .	٨ ـ تتاح للمرسل الفرصة لمعرفة ردود فعل المتصل به اتجاه ما يصدر اليه وبذلك يتمكن من اجراء التغييرات التي تحقق اهدافه واهداف المتصل به .

الفصل الثالث
أنواع الاتصالات في منشآت الأعمال

أنواع الاتصالات في منشآت الأعمال

تستخـــدم الادارة في جميـــع المنشـــآت انـــواع متعـــددة مـــن الاتصالات ، وتستهدف من خلال الاتصالات المختلفة التي تقوم بها نقل وتبادل المعلومات والبيانات والاراء والافكار والحقائق مع كل من القوى العاملة والبيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة من اجل خلق تفاهم البعض ، وكذلـك بين الادارة والبيئـة الخارجيـة ، وكذلك توحيد جهود الافراد العاملين في المنشأة وتـوجيهها نحـو تحقيق الاهداف المطلوبة . ولذلك يمكن ان نجد الانواع التالية من الاتصالات في منشآت الاعمال :ـ

١ ــ الاتصالات الهابطة .
٢ ــ الاتصالات الصاعدة .
٣ ــ الاتصالات الافقية .
٤ ــ الاتصالات الرسمية .
٥ ــ الاتصالات غير الرسمية .
٦ ــ الاتصالات الداخلية .
٧ ــ الاتصالات الخارجية .

أولاً : الاتصـــــالات الهابطـــــة :ـ

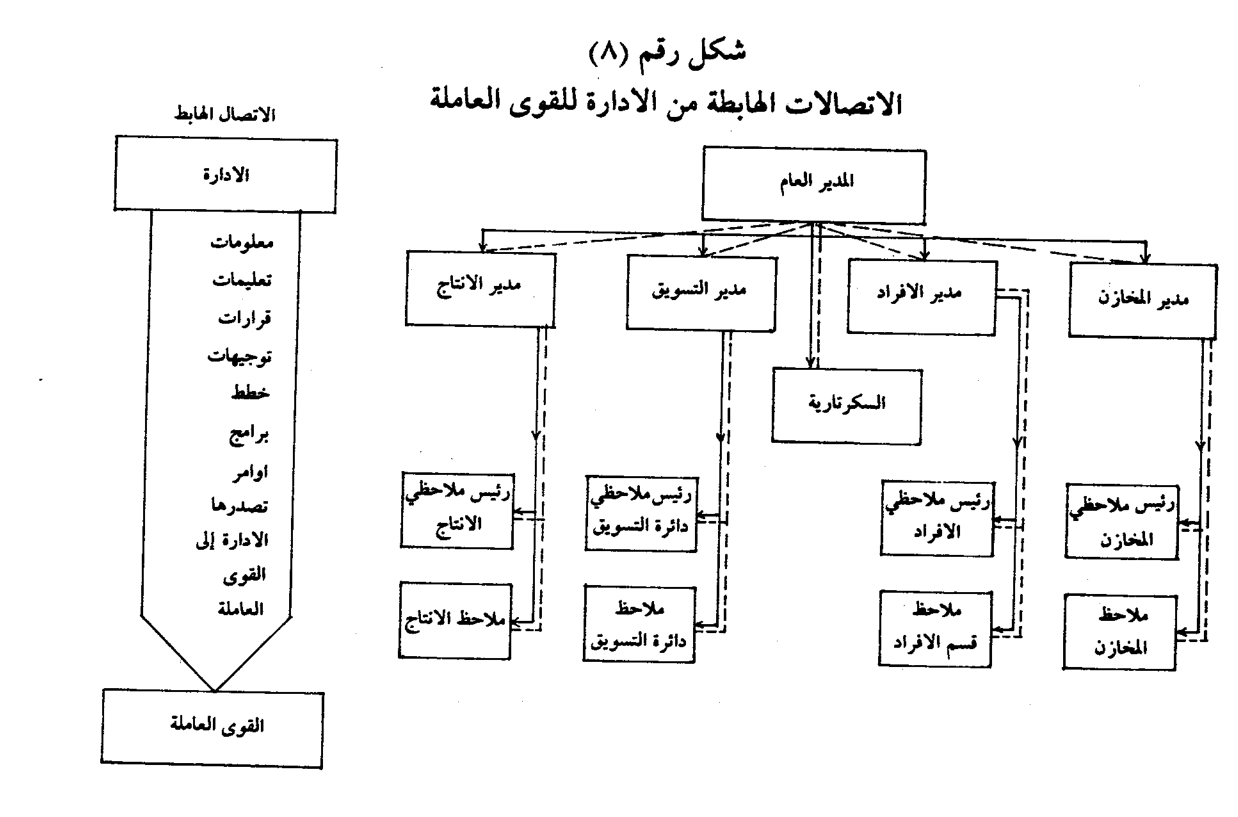
يتم الاتصال الهابط بين الرئيس ومرؤوسيه ، ويتضمن أصدار اوامر وتعليمات تتعلق بالاعمال التي يؤديها المرؤوس وكذلك توجيهات وشرحاً لجزيئات العمل ، كما يتناول ايضاً ابلاغ المرؤوس بمستوى ادائه ومدى تقدمه في انجاز الاعمال المطلوبة منه ، ومواقع الضعف في طريقة اداءه وتعامله مع الآخرين والاساليب التي تساعد في تحسين الاداء .

ويمكن القول بصورة عامة بأن الاتصالات الهابطة تتجه من اعلى التنظيم إلى اسفله وهي تستهدف اساساً نقل توجيهات وخطط وتعليمات واوامر وقرارات الادارة الموجه إلى العاملين في المنشأة في مختلف المستويات والتخصصات الادارية والفنية فيها .

ولا تستطيع الادارة في اي منشأة ان تمارس اعمالها بدون استخدام هذا النوع من الاتصالات ، ولكن يلاحظ بأن الادارات الاستبدادية التسلطية تستخدم هذا النمط من الاتصالات بشكل واسع ويعرض الشكل التالي مخطط يوضح الاتصالات الهابطة في احدى المنشآت .

شكل رقم (٨)

الاتصالات الهابطة من الادارة للقوى العاملة



ويظهر من الشكل بأن الاتصالات الهابطة تتم كما يلي :ـ

١ ــ الاتصال بين شخصين كما في الحالات التي يقوم فيها الرئيس باعطاء الاوامر والتعليمات والمعلومات الى احد المرؤوسين .

٢ ــ الاتصال بين شخص ومجموعة اشخاص وتحصل هذه الحالة عندما يقوم الرئيس بتوجيه وتحفيز مجموعة من الافراد أو يقوم بتبليغهم بقرارات وتوجيهات وتعليمات الادارة .

الأعتبارات التي تساهم في تطوير الاتصالات الهابطة :ـ

يمكن القول بأن فاعلية الاتصالات الهابطة تتوقف على الاعتبارات التالية :ـ[١]

١ ــ معرفة الرئيس بحقيقة الجوانب النفسية والانسانية في علاقاته بمرؤوسيه عندما يصدر اوامره وتعليماته .

٢ ــ الاستعداد النفسي لتلقي وقبول التعليمات والاوامر التي يصدرها الرئيس .

٣ ــ مدى مساهمة الاتصالات الهابطة في تحقيق اهداف القوى العاملة .

٤ ــ درجة الوضوح في الأوامر ، التعليمات ، التوجيهات

---

(١) د . ابراهيم عبدالعزيز ، **الادارة العامة** ، (الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، بلا تاريخ) ، ص : ٢٤٦ .

والمعلومات التي يصدرها الرئيس للمرؤوسين تؤثر في كفاءة تنفيذ محتويات الاتصالات الهابطة والالتزام بها[1] .

٥ ــ مدى توفر القدرة البدنية لدى العاملين ـ اذا اردت ان تطاع فأمر بما يستطاع ـ .

اهداف الاتصالات الهابطة :ـ

تستهدف الاتصالات التي تحدث بين الرئيس والمرؤوسين تحقيق ما يلي :ـ[2]

١ ــ تزويد المرؤوسين بالتعليمات التي تتعلق بكيفية انجاز الاعمال .

٢ ــ اعطاء المرؤوسين معلومات تتناول الاجراءات التنظيمية وكيفية تطبيقها .

٣ ــ توفر معلومات للمرؤوسين حول علاقة الاعمال التي يقومون بها بالاعمال الأخرى في المنشأة .

٤ ــ ابلاغ المرؤوسين عن كفاءتهم الانتاجية واساليب تطويرها .

---

(١) Herman Z. Rood man, **Management by Communication** (Tornto : Mcthuen Publishing Co., 1973), P.3

(٢) Fred Luthans, **Organizational Behaviour, 2nd ed.,** (Tokyo : Mc Graw - Hill Ltd., 1973), P : 216

٥ ـ توفير معلومات للمرؤوسين تتناول توضيح الاهداف التي تسعى المنشأة لتحقيقها ودورهم في تحقيق تلك الاهداف .

٦ ـ معلومات تهدف زيادة خبرات ومهارات القوى العاملة .

٧ ـ توفير معلومات القوى العاملة ذات طبيعة ايديولوجية توضح الاهداف المستقبلية للمنظمة[1] .

الوسائل المستخدمة في الاتصالات الهابطة :ـ

يمكن ان تستخدم الادارة الوسائل التالية في نقل المعلومات والتعليمات والاوامر والقرارات التي تصدرها إلى القوى العاملة :ـ

الاوامر والخطط والبرامج والسياسات المكتوبة ، النشرات ، المذكرات ، التقارير ، الكتيبات ، الندوات ، المحاضرات ، المؤتمرات ، اللقاءات ، الهاتف ، الدكنافون ، الاذاعة الداخلية ، الملصقات الجدارية . . . الخ من وسائل الاتصال السمعية والبصرية المتاحة .

ويعرض الجدول التالي وسائل الاتصالات الهابطة الشفهية والمكتوبة[2] :ـ

---

(١) عطاء محمد صالح ، **نظام الاتصالات الادارية** ، (رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الادارة والاقتصاد ـ جامعة بغداد ، ١٩٧٨) ، ص : ٩٦ .

(٢) Dale Yoder, **Personnel Management and Industrial Relation,** 5th ed, (London : Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., 1962), p: 570 .

وسائل الاتصال الهابط

وسائل الاتصال المكتوبة	وسائل الاتصال الشفهي
١ ـ التعليمات والاوامر المكتوبة .	١ ـ المحاضرات ، المؤتمرات ، اللجان والاجتماعات .
٢ ـ الرسائل والمذكرات .	٢ ـ المقابلات ، والاستشارات .
٣ ـ الملصقات Posters .	٣ ـ الهاتف ، والسينما ، والاذاعة الداخلية و .
٤ ـ البيانات المكتوبة .	٤ ـ الاشاعات .
٥ ـ التقارير والنشرات الاخرى .	٥ ـ التعليمات التي تصدر مباشرة بصورة شخصية .
٦ ـ الادلة .	.... الخ من الوسائل الشفهية التي تستخدم في الاتصالات الهابطة .
٧ ـ ارفف المعلومات Information Racks .	
٨ ـ لوحة الاعلانات Bulletin Boards .	
.... الخ من الوسائل المكتوبة الاخرى التي تستخدم في الاتصالات الهابطة .	

ثانياً : الاتصـــــالات الصاعــــدة :-

تستهدف الاتصالات الصاعدة اساس نقل مقترحات واراء ومشاعر وشكاوي القوى العاملة إلى الادارة ، وتستطيع الادارة من خلال الاتصالات الصاعدة معرفة مدى استجابة العاملين لقراراتها وكذلك تمكنها ايضاً ان تقيس درجة رضاء القوى العاملة أو عدم استجابتها أو تذمرها في القرارات والأوامر التي تصدرها .

واذا كانت الاتصالات الهابطة هي الاكثر شيوعـاً وانتشاراً في جميع المنشآت ، فأن الاتصالات الصاعدة لا تقل عنها اهيمـة ، حيث عند طريقها يمكن اشراك القوى العاملة في عمليات الادارة والتخطيط واتخاذ القرارات ومراقبة الاداء في المنشأة ، ولم يتـزايد الاهتمام بالاتصالات الصاعـدة الا حديثـاً[1] ، بعدمـا ادركت الادارة المعاصرة بأن العملية الادارية ليست قائمة على طرف واحد هو الطرف الذي من حقه اصدار الاوامر والتعليمات وان كل ما تقوم بنقله من معلومات وقرارات وخطط وبرامج واضح ومفهوم من قبل العاملين ، وانما هناك طرف آخر يتمثل بالعاملين في جميع المستويات والتخصصات في المنشأة باعتبارهم المازج والموجه لبقية عنـاصر الانتـاج وهم الذين يقـومون بتنفيـذ الخـطط والبـرامـج والقرارات التي تصدرها الادارة ، وعلى الادارة في سبيـل تحقيق الاهداف التي تسعى اليها ان تستقبل المعلومات من العاملين في

---

(١) د . حنفي محمود سليمان ، المصدر السابق ، ص : ٢٥٥ .

المنشأة باعتبار ان الاتصالات المتجه إلى الاعلى تساعد الادارة في التأكد من ان المعلومات المطلوبة قد وصلت العاملين ذوي العلاقة في الوقت المناسب وبدون تحريف وتشويه ، وان هذه المعلومات قد تم استيعابها وفهمها ، وانها لاقت قبولاً لدى العاملين ، واستطاعت ان تحرك سلوكهم في اتجاه تحقيق الاهداف ، ويعرض الشكل التالي الاتصالات الصاعدة .

اهداف الاتصالات الصاعدة :-

تتلخص الاهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الاتصالات الصاعدة كما يلي :-

١ ــ نقل المعلومات والبيانات التي يقوم عليها اتخاذ القرارات وتبنى عليها الخطط وتصدر بالاستناد اليها الاوامر والتعليمات والتوجيهات .

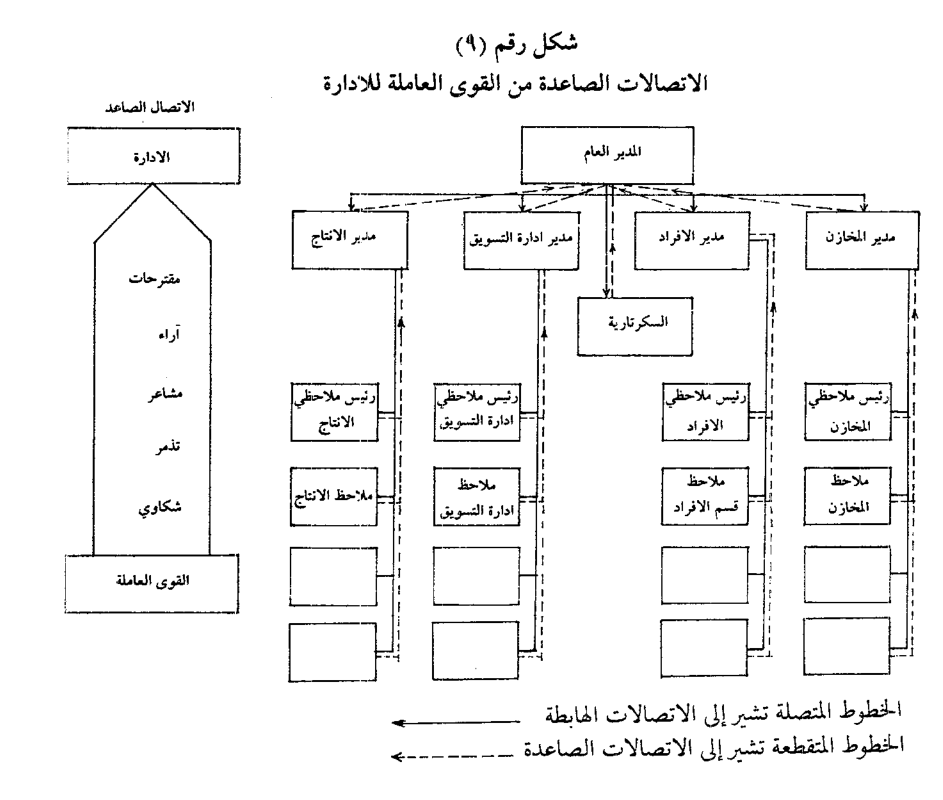
٢ ــ تساعد في توفير المعلومات المطلوبة لحل المشكلات التي تواجه الادارة الوسطى والادارة العليا في المنشأة .

٣ ــ معرفة شكاوي ومقترحات وآراء واحاسيس العاملين وردود الفعل لديهم اتجاه القرارات والاوامر والتعليمات والخطط والبرامج التي تصدر عن الادارة .

ويساهم ذلك في حل جميع المشكلات التي تواجه تطبيق السياسات وتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنشأة .

شكل رقم (٩)

الاتصالات الصاعدة من القوى العاملة للادارة



٤ ـ معرفة مقترحات القوى العاملة التي تستهدف تطوير الانتاجية وتحسين ظروف العمل .

٥ ـ تستطيع الادارة من خلال الاتصالات الصاعدة معرفة ما انجزه من اعمال من خلال تقارير المتابعة[١] .

٦ ـ تمكن الاتصالات الصاعدة الادارة من معرفة المتطلبات الضرورية للعمل والتي تساهم في تطوير وتحسين ظروف العمل وتعمل على رفع الكفاءة الانتاجية للقوى العاملة .

٧ ـ تكشف الاتصالات الصاعدة عن اسباب التضارب في الأهداف بين العاملين والاقسام التي يتألف منها الهيكل التنظيمي للمنشأة بهدف فض الخلافات وتحقيق درجة عالية من التنسيق .

٨ ـ معرفة جميع المشكلات الانسانية والاجتماعية والمادية التي تعاني منها القوى العاملة .

وسائل الاتصالات الصاعدة :-

يمكن ان تستخدم الوسائل التالية في الاتصالات الصاعدة :-

١ ـ صناديق المقترحات .

٢ ـ تقديم التظلمات والمقترحات والآراء للادارة مباشرة .

---

(١) Fred Luthans, **Organization,** Op. Cit., 253 .

٣ ــ سياسة الباب المفتوح Open Door Policy .

٤ ــ التقارير المكتوبة .

٥ ــ مشاركة العاملين في الادارة ويساهم هذا الاسلوب في تنمية العلاقات الديمقراطية بين الادارة والقوى العاملة .

ويعرض الجدول التالي الوسائل المستخدمة في الاتصالات الصاعدة[1] .

وسائل الاتصالات الصاعدة

وسائل الاتصالات المكتوبة	وسائل الاتصالات الشفهية
١ ــ التقارير .	١ ــ المقابلات .
٢ ــ الرسائل الخاصة .	٢ ــ الهاتف .
٣ ــ الشكاوي والتظلمات .	٣ ــ الاجتماعات والمؤتمرات .
٤ ــ صناديق المقترحات .	٤ ــ الاشاعات .
٥ ــ استمارات الاستقصاء .	٥ ــ مشاركة القوى العاملة في الادارة .
. . . الخ من الوسائل الأخرى	٦ ــ سياسة الباب المفتوح .

(١) Dale Yoder, **Op. Cit.**, P. 570 .

معوقات الاتصالات الصاعدة :-

تواجه الاتصالات الصاعدة العديد من المعقوات التي تؤثر في كفاءة عملية الاتصال بين القوى العاملة والادارة ، وتتلخص هذه المعوقات كما يلي[1] :-

١ ـ البعد المكاني والاداري بين العاملين والادارة العليا .

٢ ـ التقاليد الادارية السائدة في المنشأة .

٣ ـ انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين .

٤ ـ عزلة الرؤوساء .

أولاً : البعد المكاني والاداري بين العاملين والادارة العليا :-

يتعذر دائماً على الافراد الذين يعملون في مناطق بعيدة عن مقرات الادارة العليا ان يتصلوا بتلك المقرات ويعرضوا ارائهم ومقترحاتهم واتجاهاتهم واحياناً يمتنعون حتى عن عرض تظلماتهم ، بسبب ذلك على الادارة العليا ويمكن ملاحظة ذلك في الصعوبات التي تواجه العاملين في القرى والارياف عندما يعتزمون مقابلة كبار المسؤولين في المنشآت التي يعملون فيها ، كما يظهر تأثير البعد الاداري في حالة تعدد المستويات الادارية في المنشأة ، ولو تمركزت المنشأة بجميع وحداتها واقسامها في مدينة واحدة ، حيث

---

(١) د . ابراهيم عبدالعزيز شيحا ، **المصدر السابق** ، ص : ٢٤٨ ـ ٢٤٩ .

يستلزم نظام مبدأ وحدة القيادة والأمر احترام قاعدة الالتزام بتسلسل المستويات في المراجعة وضرورة اتصال كل شخص بالمسؤول الذي يليه مباشرة دون ان يتخطاه عند اجراء عملية الاتصال ، وهذا ما يؤثر في كفاءة الاتصالات الصاعدة ويؤثر في بعض الحالات على تقديم المعلومات للادارة في وقتها وبالكمية والنوعية المطلوبة . وقد يؤثر البعد الاداري على سلامة المعلومات ، حيث تتعرض المعلومات والحقائق خلال انتقالها عبر المستويات الادارية المتعددة صعوداً إلى الادارة العليا للتشويه والتحريف والترشيح ، ويعتبر شكل الهيكل التنظيمي من العوامل المؤثرة في عملية الاتصال الصاعد ، ويتخذ الهيكل التنظيمي احد شكلين هما :

١ ــ الهيكل المفرطح ويمتاز هذا الهيكل بما يلي :-

أ ــ قلة عدد المستويات الادارية .

ب ــ وجود تفاعل شخصي مستمر بين الادارة والقوى العاملة بسبب قلة عدد المستويات الادارية .

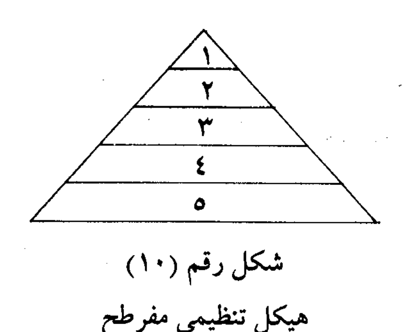
جـ ــ سرعة الاتصالات بين افراد المنشأة .

د ــ معرفة الادارة العليا للمشكلات التي تواجه العاملين في جميع المستويات الادارية بسرعة وبدون تحريف وتشويه .

هـ ــ انعدام البعد الاداري Administrative Destance[1] في

الهيكل المفرطح يساعد على ايجاد الثقة والتفاهم والمودة Intimacy بين الأفراد في المستويات المختلفة في المنشأة .

ويعرض الشكل رقم (١٠) نموذج الهيكل التنظيمي المفرطح .



شكل رقم (١٠)
هيكل تنظيمي مفرطح

ويلاحظ من الشكل رقم (١٠) بأن قاعدة الهيكل التنظيمي المفرطح تكون واسعة ويكون عدد المستويات الادارية قليل مقارنة بالهيكل التنظيمي الطويل .

٢ ــ الهيكل التنظيمي الطويل : يقوم الهيكل التنظيمي الطويل على تضييق نطاق الادارة وزيادة عدد المستويات الادارية وتكون فرص الاتصال بين العاملين في المستويات الدنيا في المنشأة قليلة جداً أو معدومة في بعض الحالات بأفراد الادارة العليا ، ويؤدي ذلك إلى ما يلي :ـ

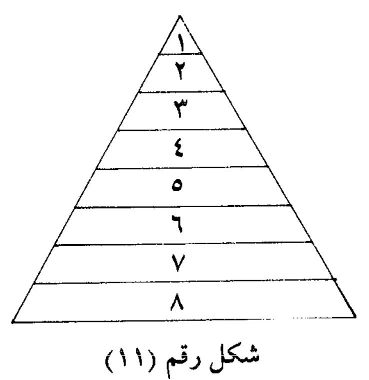
أ ــ فقدان العلاقات الانسانية والاجتماعية بين العاملين وافراد الادارة العليا .

ب ــ يقلل من فرص التفاهم المتبادل بين المستويات الدنيا والمستويات العليا .

جـ ــ انعدام أو بطىء الاتصال بين المستويات الدنيا والعليا .

د ــ يؤدي تعدد المستويات الادارية إلى ترشيح وتشويه المعلومات والحقائق خلال انتقالها بين المستويات المختلفة .

ويعرض الشكل رقم (١١) لهيكل تنظيمي متعدد المستويات لأحد المنشآت .



شكل رقم (١١)

لهيكل تنظيمي متعدد المستويات

ويكشف العرض السابق بأن كلما كان الهيكل مفرطح كلما ادى ذلك إلى تطوير عمليات الاتصالات الصاعدة ورفع كفاءتها في توفير

المعلومات الضرورية لعمليات التخطيط والمتابعة والرقابة وتقييم الاداء .

ثانياً : التقاليد الادارية السائدة في المنشأة :-

يعتقد بعض الاداريين التقليدين ان الاتصالات الصاعدة من القوى العاملة ألى الادارة العليا بأنها اتصالات لا تتفق مع التقاليد الوظيفية ، حيث يعتبر الوضع الطبيعي بالنسبة لهؤلاء الاداريين ان يكـون الاتصـال هـابط من الادارة إلى القـوى العـاملة وليس العكس ، وان الاتصـالات الهـابـطة عنـدهم هي الاتصـالات الطبيعية والمألوفة في العمل الاداري وليس الاتصالات الصاعدة ، بينما اثبتت النظرية المعاصرة في الادارة بأن الاتصالات الصاعدة تعتبر مكملاً للاتصالات الهابطة وعـلى الادارة ان توجـد قنوات ووسائل متعددة تسمح للقوى العاملة بنقل المعلومات والمقترحات والآراء للادارة وتشجع العـاملين على الافصـاح عن مشاعـرهم واحاسيسهم وشكاواهم وعليها التعرف على المشاكل التي يعانون منها بهدف ايجاد الحلول لتلك المشكلات .

ثالثاً : انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين :-

يشعر المرؤوسون بأن الرؤوساء يملكون قوة ومكانة في المنشأة ، من شأنها ان تؤثر سلبياً فى مستقبلهم الوظيفي مثل عدم ترقيتهم أو التأثير في وضعهم المادي والاجتماعي مثل حجب الزيادة في الدخل عنهم

او حرمانهم من جزء منها او نقلهم إلى وظيفة اخرى قد لا تتلائم مع رغباتهم وميولهم سواء كانت تلك الوظيفة في نفس موقع العمل أو في موقع آخر ، ويعتقد المرؤوس في حالة نقله إلى وظيفة اخرى العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل وعليه في هذهه الحالة ان يفكر في انشاء علاقات أخرى وقد يحقق ذلك أو يعيش في عزلة لفترة معينة وهذا ما يمقته الكثير من العاملين .

ويؤدي انتشار ظاهرة الرهبة والخوف بين صفوف القوى العاملة إلى جعل العاملين يحجمون عن تقديم المعلومات والآراء والمقترحات لأفراد الادارة العليا حتى ولو كانت لها تأثير فعال في تحقيق اهداف المنشأة ، ولذلك يتعين على الادارة العليا ان تمنع انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين وتشجيعهم على ايصال المعلومات لرؤوسائهم باعتبار ان تلك المعلومات يمكن ان تستخدم في تقييم الاداء وتحديد حجم الانحرافات واسبابها ومسببها ، وستاعد الادارة في مواجهة المشكلات التي ادت إلى حصول تلك الانحرافات في المستقبل بكفاءة عالية ، وحتى تحقق الادارة هذه الاهداف عليها ان تنمي العلاقات الانسانية وممارسة الادارة الديمقراطية والاحترام المتبادل .

رابعاً : عزلة الرؤوساء :-

يميل بعض افراد الادارة العليا إلى الانطواء والعزلة ، ويجدون سعادة وهمية بالتقوقع في مكانهم ويتخذون من سياسة الباب المغلق

نمطاً للاتصال بالاخرين ، ويعتمدون في انجاز الاعمال المناطة بهم على الاتصال الهابط ويعزفون عن مقابلة مرؤوسيهم الا في النادر من الحالات ، ويتنافى هذا النمط من التعامل مع الحقيقة التي مفادها بأن المدير هو الذي ينجز اعماله من خلال الاخرين وعليه في سبيل ذلك ان يقوم بجميع أنواع الاتصالات (الهابطة ، الصاعدة ، والافقية) حتى يكون على اتصال مستمر بالافراد العاملين معه ويتبادل معهم المعلومات والآراء والحقائق .

ان انطواء وعزلة الرؤوساء وعدم افساح المجال للمرؤوسين للاتصال بهم يدفع المرؤوسين إلى العدول عن تزويد الرؤوساء بالمعلومات والبيانات والحقائق والمقترحات التي يكون لها أثر كبير في انجاز الاعمال في المنشأة بكفاءة عالية .

العوامل التي تساهم في تطوير الاتصالات الصاعدة :ـ

يمكن تلخيص العوامل التي يمكن ان تساهم في تطوير الاتصالات المتجهة من القوى العاملة إلى الادارة كما يلي :ـ

١ ــ يعتقد ريد Reed بأن وجود الثقة المتبادلة بين الادارة والقوى العاملة يؤثر في تطوير الاتصالات الصاعدة ، حيث كلما أزدادت الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة كلما ادى ذلك إلى تشجيع العاملين على تقديم الآراء ، والافكار والمقترحات وكل المعلومات المطلوبة للادارة وبصراحة تامة ، ويساهم

ذلك في تطوير الكفاءة الانتاجية للعاملين في المنشأة[1] .

٢ ــ اعتراف الادارة بأهمية الاتصالات الصاعدة[2] .

٣ ــ اعطاء القوى العاملة فرص لتقديم المعلومات والآراء والتظلمات والمقترحات للادارة .

٤ ــ تقييم الادارة للمعلومات التي تتقدم بها القوى العاملة واتخاذ القرارات المناسبة .

٥ ــ بث الشعور لدى العاملين بأن الادارة تعني فعلاً بأرائهم ومقترحاتهم[1] .

٦ ــ ابتعاد افراد الادارة قدر الامكان عن كل ما يعيق ويؤثر في الاتصالات الصاعدة .

٧ ــ ايمان الادارة بأنه يمكن ان تحصل على معلومات على قدر كبير من الأهمية من القوى العاملة .

٨ ــ توفير الحماية والامانة للعاملين عندما يقومون بطرح افكارهم ومشاعرهم واحاسيسهم بالقرارات والاوامر والتعليمات والسياسات التي تنتجها الادارة .

---

(١) Warran G. Bennis, **Chenging Organi Zetion, Essay on the Development and Evaluetion of Human Organi Zations,** (New York : Mc Graw - Hill Co., 1966), P : 202

(٢) د . حنفي محمود سليمان ، المصدر السابق ، ص : ٢٥٥ .

(١) د . ابراهيم عبدالعزيز شيحا ، المصدر السابق ، ص ٢٤٧ .

ثالثاً : الاتصـــالات الافقيـــة :

يشير مفهوم الاتصالات الافقية إلى تبادل المعلومات والبيانات والحقائق والآراء بين العاملين في مستوى وظيفي واحد ، وكذلك يشير إلى جميع عمليات الاتصال التي تجري بين مختلف الادارات والاقسام التي تقع في نفس المستوى الاداري في المنشأة . وتساهم الاتصالات الافقية في تنسيق العمل وتبادل المعلومـات ووجهات النظر بين الافراد العاملين في المنشأة ، فعلى سبيل المثال لا تستطيع ادارة المبيعات ابرام عقود توريد بضاعة تامة الصنع للعملاء ما لم تحصل على معلومات من ادارة المخازن توضح فيها كمية ونوعية البضاعة تـامة الصنـع الموجـودة في المخازن والتي يمكن تجهيـزها للغير .

ويجد العاملين في الاتصالات الافقية وسيلة للتعبير عن اراءهم خلال المناقشات والاجتماعات غير الرسمية التي تجري فيما بينهم والتي تتناول مناقشة التعليمات والقرارات والاوامر التي تصدرها الادارة كلما يلجأ الافراد إلى استخدام الاتصالات الافقية لعرض وجهات نظرهم ، ومقارنتها مـع وجهات نـظر الآخرين وارائهم وافكارهم للحصول على تأيد الاخرين فيـما يتعلق بهذه الافكـار والآراء[1] وتزداد اهمية هذه الحالـة عندمـا تجمع الأفـراد مواقف

---

(١) د . علي محمد عبدالوهاب ، ادارة الافراد ـ منهج تحليلي ، الجـزء الأول ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ١٩٧٥) ، ص : ٣٢٣ .

واحدة أو مشاكل متشابهة .

ويستخدم الأفراد الوسائل التالية في عمليات الاتصال الافقية :ـ

١ ــ الوسائل الشفهية المباشرة وغير المباشرة مثل الاحاديث الشفوية في المقابلات وجهاً لوجه أو استخدام الهاتف .

٢ ــ الوسائل الكتابية مثل تبادل الرسائل والمستندات المكتوبة .

٣ ــ وسائل الاتصال بالتصرف حيث يتحدد معنى التصرف المقصود تبعاً للموقف ، ومن امثلة هذه الوسائل تعبرات الوجه أو الصوت ، أو الايماءات باليد أو حركات العين . . . الخ .

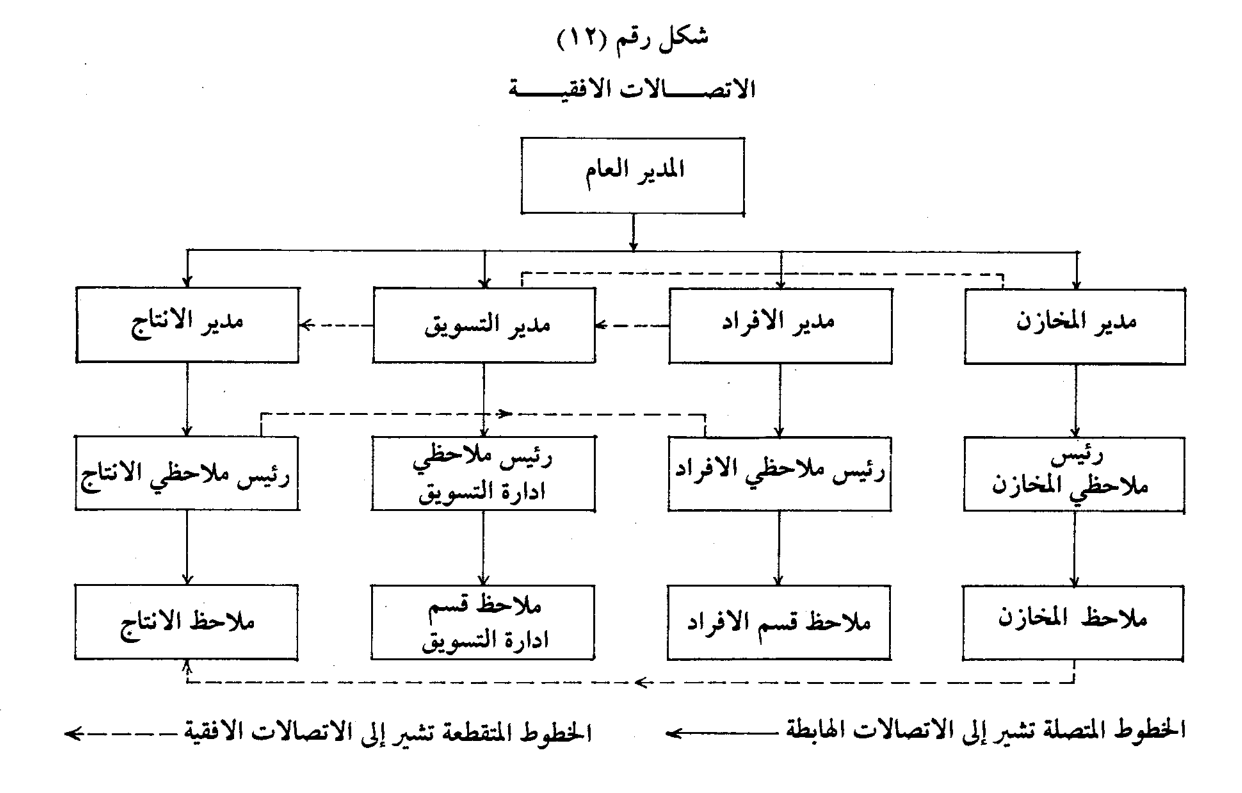
ويعرض الشكل التالي مخطط يبين الاتصالات الافقية .

رابعاً : الاتصالات الرسمية :ـ

تتم الاتصالات الرسمية Formal Communcation في منشآت الاعمال عبر خطوط السلطة الرسمية في تلك المنشآت ، وبناء على علاقات مقررة ومحددة في اطار الهيكل التنظيمي لكل منشأة ، ولذلك تتوقف فعالية وكفاءة الاتصالات الرسمية على كفاءة الهيكل التنظيمي بالاضافة إلى ذلك فأن الكفاءة في الاتصالات الرسمية بين العاملين تتطلب وجود قنوات اتصال واضحة ومعروفة من قبل جميع الافراد وان يدرج افراد الادارة في المنشأة اهمية دورهم في نقل

شكل رقم (١٢)

الاتصـــالات الافقيـــة



الاوامر والتعليمات والمعلومات إلى المرؤوسين ويمكن القول بصورة عامة بأن الاتصالات الرسمية تستهدف ما يلي[1] :ـ

١ ــ نقل الاوامر والتعليمات والقرارات وفقاً لتسلسل السلطة في المنشأة .

٢ ــ القضاء على المشكلات التي يكون سببها تخطي الافراد العاملين لرؤوسائهم المباشرين اثناء الاتصال بالمستويات العليا في المنشأة .

٣ ــ احاطة جميع الافراد العاملين في المنشأة بالاهداف التي تسعى الادارة ألى تحقيقها .

٤ ــ تنسيق العمل بين جميع اقسام ووحدات المنشأة .

خصائص الاتصالات الرسمية :ـ

تتسم الاتصالات الرسمية بالخصائص التالية[1] :ـ

١ ــ وضوح الخطوط التي تسير عبرها المعلومات في المنشأة ، ولذلك يسهل تحديد مصدر تلك الاتصلات كما يسهل تتبعها حتى نهايتها .

---

(١) محمود فهمي العطروزي ، **العلاقات الادارية في المؤسسات العامة والشركات** ، (القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٦٩) ، ص : ٣٥٥ .

(١) لطفي راشد محمد ، **الاتصالات الادارية** ، (القاهرة : دار النافع للطباعة ، ١٩٧٤) ، ص : ١١٩ ـ ١٢٠ .

٢ ـ سهولة التحكم في الاتصالات الرسمية من قبل الادارة وذلك باستخدام السلطة التي يتمتع بها المسؤولين في المنشأة .

٣ ـ تكون البيانات والمعلومات التي يتم نقلها خلال الاتصالات الرسمية صحيحة في اغلب الاحيان .

٤ ـ تتمتع الاتصالات الرسمية بتأثير قوي لدى المرؤوسين لانها تمثل السلطة من وجهة نظرهم .

خامساً : الاتصالات غير الرسمية :ـ

تتم هذه الاتصالات خلال التنظيمات غير الرسمية في المنشآت ، وتكون هذه التنظيمات علنية أو سرية وفقاً للاحوال ، ويعتبر فشل الاتصالات الرسمية في اداء دورها في نقل وتبادل المعلومات أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى نمو الاتصالات غير الرسمية ولذلك فأن المعلومات التي يتم تبادلها بين الافراد خلال الاتصالات غير الرسمية قد تشمل على حقائق كاملة أو جزئية ، وقد تكون في بعض الحالات مجرد اشاعات واكاذيب واجتهادات شخصية .

وتحدث الاتصالات غير الرسمية بناء على رغبة الافراد العاملين في المنشأة في التقارب وتبادل الافكار والآراء ، وتظهر بشكل واضح

---

(١) لطفي راشد محمد ، **الاتصالات الادارية** . المصدر السابق ، ص : ١٣٠ ـ ١٣١ .

في اللقاءات التي تتم بين العاملين خلال فترات الاستراحة أو في أثناء الانتقال من والى مكان العمل ، أو في المطعم خلال تناول وجبات الطعام في المنشأة .

وتستخدم الاتصالات غير الرسمية بشكل واسع في نقل وتبادل المعلومات التي لا يتم نقلها بوسائل الاتصال الرسمية ، مثل اتجاهات الادارة نحو مواقف معينة تستهدف اجراء تغييرات تؤثر على الجوانب المادية والاجتماعية أو النفسية للعاملين ، وتستخدم في نقل اراء ومقترحات واتجاهات العاملين ومدى رغبتهم ورضاءهم على ظروف العمل إلى الادارة العليا .

ويظهر مما تقدم بأن الاتصالات غير الرسمية ظاهرة موجودة في جميع منشآت الاعمال وهي تكمل الاتصالات الرسمية ، ولذلك يتعين على الادارة ان تتعرف على شبكات الاتصال غير الرسمية ، كلما كان ذلك ممكناً ، وتوظفها لخدمة الاهداف التي تسعى اليها . وان تعمل على تنميتها في هذا الاتجاه باعتبار ان عدم العناية بهذه الاتصالات يؤدي إلى مشكلات عديدة منها :ـ

١ ــ يتعذر على الادارة التحكم في الاتصالات غير الرسمية ولذلك يصعب تحديد المسؤولية عن الاتصالات الضارة والتي تسيء إلى المنشأة أو تعرقل تنفيذ الاهداف فيها .

٢ ــ تسهل الاتصالات غير الرسمية تخطي المرؤوسين للرؤوساء . أو بالعكس مما يسيء إلى العلاقات بين الافراد ويؤثر ذلك على

الروح المعنوية للعاملين .

٣ ـ تتولى الاتصالات غير الرسمية تبادل المعلومات التي توضح وجهات نظر الافراد العاملين اتجاه مواتقف وقرارات الادارة ، ولذلك قد تكون المعلومات التي يتم تبادلها خلال الاتصالات غير الرسمية غير صحيحة ولا تتوافر فيها الدقة في بعض الحالات .

ويعرض الجدول التالي مقارنة بين الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية .

جدول مقارنة بين الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية

الاتصالات الرسمية	الاتصالات غير الرسمية
١ ـ تحدد الاتصالات الرسمية من قبل الادارة في المنشأة .	١ ـ لا تتحدد الاتصالات غير الرسمية من قبل الادارة وانما تنشأ نتيجة عوامل اجتماعية ونفسية أو علاقات شخصية بين العاملين .
٢ ـ تتم الاتصالات الرسمية خلال خطوط السلطة الرسمية في اطار الهيكل التنظيمي للمنشأة .	٢ ـ تتم الاتصالات الرسمية خارج خطوط السلطة الرسمية في المنشأة .
٣ ـ تكون المعلومات التي يتم	

تابع جدول مقارنة بين
الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية

الاتصالات الرسمية	الاتصالات غير الرسمية
نقلها خلال الاتصالات الرسمية صحيحة .	٣ ـ لا تكون المعلومات التي تنقل عبر الاتصالات غير الرسمية صحيحة احياناً .
٤ ـ تكون عملية نقل وتبادل المعلومات خلال قنوات الاتصال الرسمية بطيئة .	٤ ـ تكون عملية نقل وتبادل المعلومات سريعة .
٥ ـ يسهل التحكم والسيطرة على الاتصالات الرسمية من قبل الادارة .	٥ ـ يكون من الصعب ان تتحكم الادارة أو تسيطر على الاتصالات غير الرسمية .

سادساً : الاتصالات الداخلية :ـ Internal Communications

وهي الاتصالات التي تتم بين الادارة والقوى العاملة وبين العاملين وبعضهم البعض في المنشأة ، وتتم هذه الاتصالات بثلاث مسارات هي :ـ

أ ـ الاتصالات الهابطة .

ب ــ الاتصالات الصاعدة .
جـ ــ الاتصالات الافقية .

وقد تكون الاتصالات الداخلية بأتجاه واحد أو بأتجاهين ويستخدم في الاتصالات الداخلية جميع الوسائل المتاحة للاتصال وتستهدف الاتصالات الداخلية تبادل الحقائق والآراء والمعلومات وخلق التفاهم العام بين العاملين في جميع المستويات في المنشأة . وتسعى الادارة من خلال الاتصالات الداخلية الى تنسيق جهود جميع الاقسام والوحدات التي يتألف منها الهيكل التنظيمي وتوجيهها نحو الاهداف التي تسعى المنشأة الى تحقيقها .

سابعاً : الاتصالات الخارجية :ـ External Communication

وهي الاتصالات التي تتم بين المنشأة والبيئة الخارجية التي تعمل في وسطها ، بأعتبار ان المنشأة عبارة عن خلية في المجتمع ولابد لها من الاتصال بهذا المجتمع حتى تضمن لها البقاء والاستمرار والتوسع في الاعمال المختلفةالتي تقوم بها، وتشبه منشأة الأعمال الكائن الحي فيها يتعلق بحاجتها إلى مصادر من البيئة التي تعمل ضمن اطارها ، ولذلك يتعين على الادارة ان تكون قادرة على الحصول على عوامل الانتاج والتي تتمثل برأس المال Capital والمعدات Equipment والقوى العاملة Manpower والأرض والخبرة والمعلومات وبقية العوامل الأخرى .

ويلاحظ بأن المنشأة تتبادل المعلومات مع كل من :ـ

١ ــ المقرضون لآجال قصيرة وطويلة مثل المصارف وشركات التأمين . . . الخ من بيوت المال .
٢ ــ العملاء .
٣ ــ المجهزون .
٤ ــ المستثمرون .
٥ ــ دوائر الدولة الأخرى .
٦ ــ النقابات والتنظيمات الأخرى في المجتمع .
٧ ــ مكاتب وكالات الاعلان .
٨ ــ المكاتب الاستشارية .

ويعتقد ايرل بوسترويخ بأن المنشآت ذات الاتصالات الداخلية الجيدة تكون علاقاتها بالعملاء أفضل ، ويقدم مثلاً مفادة بأن البائع أو كاتب البنك الذي لديه معلومات داخلية جيدة يكون اكثر قدرة وعلماً في بيع السلع أو الخدمات التي تتولى المنشأة انتاجها وتوزيعها ، كما شعور الفرد بالانتماء والولاء للمنشأة التي يعمل فيها يتولد من خلال وجود اتصالات جيدة قائمة على اساس الثقة والاحترام والتفاهم بينه وبين الادارة .

وسيندفع بشكل أفضل نحو تحقيق اهداف المنشأة ويعتبر اهدافه جزء من تلك الاهداف[1] .

---

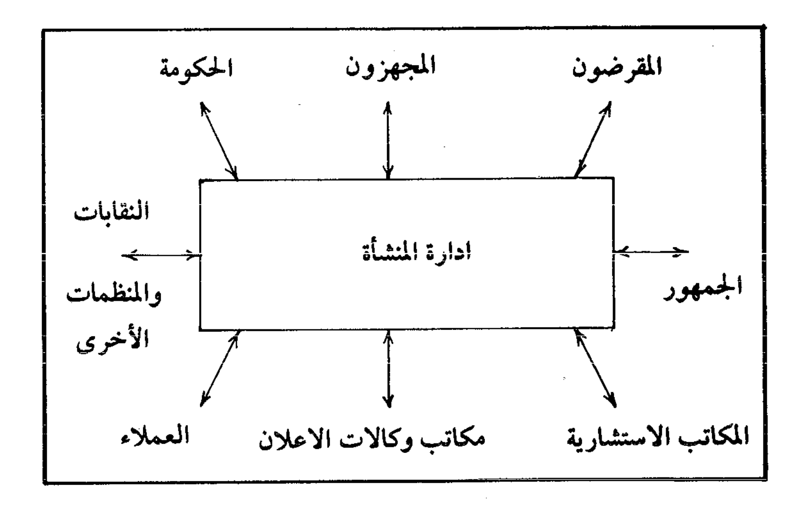
(١) ايرل بوسترويخ ، **مقدمة في ادارة الاعمال** ، ترجمة د . علي السلمي ، (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٦) ، ص : ١٣٧ .

وتصدر عن المنشأة إلى البيئة الخارجية معلومات تتناول توضيح كمية ونوعية المشتريات ، والمبيعات ، والنفقات والقوى العاملة ، ورأس المال ، بالاضافة إلى التقارير والدراسات التي توضح سير العمل والمراسلات التي تصدر عن المنشأة إلى الجهات ذات العلاقة والتي تتناول تسهيل تبادل السلع والخدمات والمعلومات بين المنشأة وبين المجتمع ، وتتناول تلك المراسلات أيضاً حل المشكلات التي قد تحدث بـين المنشأة وبـين القطاعـات الاقتصاديـة الأخرى في المجتمع الذي تعمل فيه ، وتستهدف المراسلات التي تصدر عن المنشأة أيضاً . تحقيق التنسيق بين المنشأة والبيئة المحيطة بها حيث يتوقف بقاء المنشأة وقدرتها في تأدية الأعمال التي تقوم بها بكفاءة على حفظ التوازن بينها وبين البيئة وأن البيئة تؤثر وتتأثر بالمنشأة من خلال المعطيات والانجازات التي تتم في كل من البيئة والمنشأة .

وتتسلم المنشأة من البيئة معلومات تستفاد منها الادارة في تخطيط وتنفيذ الاعمال كما تتسلم توجيهات سياسية واقتصادية وقانونية . وافكار وآراء واتجاهات القطاعات الأخرى التي تتعامل معها . . . الخ من المعلومات والبيانات الأخرى التي تتسلمها ادارة المنشأة من مختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى في المجتمع .

ويعرض الشكل التالي علاقة المنشأة بالبيئة الخارجية .

شكل رقم (١٣)
علاقة المنشأة بالبيئة الخارجية



الفصــل الــرابـــع
وسـائـل الاتصال بين الادارة والقوى العاملة



وسائل الاتصال بين الادارة والقوى العاملة

يتوافر للادارة في جميع منشآت الاعمال وسائل متعددة للاتصال بالقوى العاملة في تلك المنشآت ويمكن من خلالها تبادل المعلومات والآراء والأفكار والمشاعر بين الادارة والقوى العاملة ، بهدف تحقيق التفاهم المشترك وحل الخلافات ، وتوحيد وتنسيق جهود جميع العاملين في المنشأة . ويتعين على الادارة اختيار الوسيلة التي تساهم بكفاءة وفعالية في نقل وتبادل المعلومات بالكمية والنوعية المطلوبة إلى الجهات والأفراد الذين يحتاجونها ، وفي الوقت المناسب وبدون تحريف أو تشويه ، وبأقل كلفة ممكنة .

ونستعرض فيما يلي الوسائل التالية للاتصال :-

١ ـ الاتصالات الشفهية المباشرة .

٢ ـ الاتصالات الشفهية الغير مباشرة .

٣ ـ الاتصالات المكتوبة .

٤ ـ الاتصال بالتصرف .

أولاً : الاتصالات الشفهية المباشرة :-

توفر الاتصالات الشفهية المباشرة فرصة لكل من الادارة

والقوى العاملة لتبادل المعلومات والافكار والحقائق بصورة اسهل واسرع وتساهم أيضاً في تنمية روح التعاون والتفاهم المتبادل بين العاملين والادارة وحل الخلافات الناتجة عن سوء الفهم بصورة سريعة وفعالة ، كما ان الاتصالات الشفهية تمكن العاملين من طرح الاسئلة والاستفسارات والمشاركة في المناقشات ويساعد ذلك في تحسين العلاقات الانسانية بين الادارة والقوى العاملة في المنشأة .

ويتطلب استخدام الاتصالات الشفهية المباشرة بكفاءة عالية ان يمتلك أطراف الاتصالات مهارتي الحديث والاصغاء وان افراد الادارة لديهم قدرات تمكنهم من قيادة وادارة الاجتماعات والمناقشات والندوات واللقاءات بكفاءة عالية تساهم في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها الادارة من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات بينها وبين القوى العاملة في المنشأة .

ونستعرض فيما يلي اهم الاساليب المستخدمة في الاتصالات الشفهية المباشرة بين الادارة والقوى العاملة :ـ

١ ـ اصدار التعليمات والاوامر والتوجيهات بصورة شفوية ومباشرة للقوى العاملة ، بهدف تمكينها من انجاز الأعمال المناطة بها بكفاءة عالية ، حيث تتناول تلك التعليمات تحديد المطلوب من العاملين بدقة ووضوح .

٢ ـ المقابلات وتستهدف المقابلات التي تتم بين العاملين والادارة

تمكين الادارة من الحصول على المعلومات ومعـرفة الحقـائق والكشف عن المشاكل التي تواجهها القـوى العاملة خـلال العمل ، بهدف وضع الحلول اللازمة لمعالجة تلك المشكلات أو تقليل فرص حصولها إلى أدنى مستوى ممكن .

وفيما يلي انواع المقابـلات : مقابـلات اختيار المـرشحين للتعيين ، مقابلات اختيار المرشحين للدورات التـدريبية أو البعثات ، مقابلات الترفيـع والترقيـة ، مقابـلات النظر في الشكـاوي والتذمـرات والمطاليب والتي تهـدف إلى تعـريف الادارة بشكـاوي العـاملين ومـطاليبهم ، وتـذمـراتهم حتى تستطيع أن تضع حلاً لها بأتجاه تحقيق أهداف المنشأة والعاملين والمجتمع .

٣ ــ الاجتمـاعات والمؤتمـرات والندوات التي تعقـد بـين الادارة والقوى العاملة ، وتعتبر هذه الاساليب وسيلة هامة في تحقيق التفـاهم والتنسيق ، وبذلـك فهي تساهم في رفـع الكفاءة الانتاجية للمنشأة وزيادة مساهمتها في تحقيق اهداف وخطط التنمية القومية ، كما تسفر تلك الاجتماعات والمؤتمرات عن قرارات تعالج المشكلات التي تواجه الادارة والقوى العاملة من خلال ممارسة النقد البنـاء والاستفادة من تحليـل وتقييم نتائج الاعمال السابقة وتحديد الانحرافات واسبابها ووضع الخطط لتجاوز حدوث الانحرافات السلبية في المستقبل .

٤ ــ اللقاءات والزيارات : تساهم اللقـاءات والزيـارات واتباع

سياسة الباب المفتوح في حل الكثير من المشاكل ، وتعتبر احد الاساليب الديمقراطية في الادارة ، فمن خلال اللقاءات والزيارات يستطيع المسؤولون التعرف على حقائق الأمور ومجرياتها بصورة مباشرة ، وتوفر لهم فرص الاتصال بينهم وبين العاملين ، وتمكنهم من توجيه الارشادات والتعليمات إلى القوى العاملة ومناقشتها في الجوانب التي تتناول معوقات العملية الانتاجية وظروف العمل ، ويساهم ذلك في تطوير انتاجية المنشآت .

٥ ــ المشاركة في عضوية مجالس الادارة : تعتبر مشاركة القوى العاملة في الادارة من خلال ممثليها في مجالس ادارة المنشآت والمؤسسات احد الاساليب الادارية الحديثة في الادارة حيث يستهدف تمثيل القوى العاملة في مجالس الادارة تحقيق التفاعل بين آراء العاملين ووجهات نظرهم مع آراء الادارة وتصوراتها وانتاج قرارات جماعية تمثل اتباع الاساليب الديمقراطية في الادارة .

٦ ــ اللجان : تعرف اللجنة Committee بأنها مجموعة من الأشخاص تؤلف من اجل القيام بعمل معين[١] . ويوجد في كل منشأة العديد من اللجان وتقوم اللجان بدراسة جميع الامور التي يفضل ان لا يترك امرها إلى شخص واحد ،

---

(١) د . كامل محمد المغربي ، **المدخل لادارة الاعمال ، اسس ووظائف ،** (عمان : مكتبة عمان ، ١٩٧٤) ، ص : ٢١٤ .

وتكون مهمة اللجنة في الغالب استشارية فهي تتولى دراسة المشاكل وتقديم التوصيات إلى الجهات المسؤولة ، وتنتهي هذه اللجان بأنتهاء مهمتها ، بالاضافة إلى ذلك هناك بعض اللجان التنفيذية التي تتألف من بعض الأفراد لانجاز عمل معين مثل لجنة المشتريات، لجنة الجرد ، لجنة شطب الموجودات ، لجنة تقييم الموجودات وتقتصر مهمة اللجان التنفيذية على انجاز الاعمال المكلفة بها .

وتعتبر اللجان من الادوات الهامة لتحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة التي يتألف منها الهيكل التنظيمي في المنشآت ، كما انها تقوم بتقديم المشورة في مختلف المشكلات إلى تلك الوحدات[١] .

ويمكن القول بأن مبررات تأليف اللجان هي كما يلي[٢] :ـ

أ ـ تفضيل رأي الجماعة ، ولذلك يلاحظ بأن ما تتوصل اليه اللجان من توصيات وقرارات يتصف بالاتزان والتعقل بأعتباره نتاج خبرات اعضاء اللجان .

ب ـ تساهم اللجان في الحد من حالات اساءة استخدام السلطة من قبل بعض الافراد ، حيث تستخدم اللجان خوفاً من ان

---

(١) لطفي راشد محمد ، **الاتصالات الادارية** ، (القاهرة ، دار نافع للطباعة ، ١٩٧٤) ، ص : ١١٧ .

(٢) محمد كامل المغربي ، المصدر السابق ، ص : ٢١٦ ـ ٢١٧ .

يؤدي تفويض السلطة إلى شخص واحد إلى اساءة استخدام السلطة من قبل من تفوض اليه السلطة ، وبذلك تقلل اللجان من تسلط الفرد في اتخاذ القرارات .

جـ ـ تعمل اللجان على تشجيع روح التعاون وتساهم في زيادة الرغبة في تنفيذ القرارات والتوصيات التي تتوصل لها اللجان .

د ـ يؤدي تمثيل العناصر ذات العلاقة في اللجان إلى زيادة فرص التنسيق بين الاقسام المختلفة التي لها علاقة بالمشكلات التي تتلى اللجان دراستها وتقديم التوصيات بشأنها .

هـ ـ تعتبر اللجان احد اهم الوسائل التي تساعد على نقل وتبادل المعلومات والبيانات بسرعة ، كما انها تعمل على خلق التفاهم المشترك بين الاطراف المعنية من خلال افساح المجال للاعضاء لمناقشة تلك المعلومات وتوضيح اهدافها .

و ـ يساعد تشكيل اللجان على تجميع السلطة ويكون هذا ضروريا عندما تبرز مشكلة تؤثر على عدد من الاقسام في المنشأة حيث في هذه الحالة لا يستطيع أي من مسؤولي تلك الاقسام من معالجة المشكلة ما لم يشترك معه بقية مسؤولي الاقسام ذات العلاقة .

ويؤخذ على اللجان ما يلي[٢] :ـ

---

(١) د . ابراهيم عبدالعزيز شيحا ، **الادارة العامة** ، (الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، بلا تاريخ) ، ص : ١٨٧ ـ ١٨٨ .

أ ــ ان القرارات والتوصيات التي تتوصل لها اللجنة لا تمثل في الواقع رأي اللجنة بكامل اعضاءها ، وانما تمثل في الغالب رأي الأكثرية الحاضرة في الجلسات .

ب ــ قد يسيطر على اللجنة رئيسها أو القلة البارزة من اعضاءها .

جـ ــ يؤدي تشكيل اللجان ألى فقدان الاحساس بالمسؤولية بين الاعضاء ، ويدفع ذلك إلى انتشار ظاهرة الاتكالية ، واعتماد الاعضاء كل منهم على الآخر .

د ــ تحتاج اللجان في الغالب إلى وقت اطول ويعني ذلك البطء في اتخاذ القرار من قبل اعضاء اللجنة يؤدي ذلك في بعض الحالات إلى ضياع فرص مهمة خاصة اذا كان الوقت عامل اساسي في اتخاذ القرار ويحصل هذا عندما لا تتوصل اللجنة إلى القرار الا بعد فوات الاوان .

هـ ــ تحتاج اللجان إلى وقت طويل لمناقشة المشكلات المعروضة عليها ويؤدي ذلك إلى تحمل المنشأة تكاليف باهظة تتمثل برواتب ومخصصات واجور اعضاء اللجان .

و ــ الرغبة في التنصل من المسؤولية تدفع اعضاء اللجان إلى الاتجاه نحو الحلول الوسط عندما تكون وجهات نظر اعضاء اللجنة متعارضة بخصوص المشكلات والمسائل المعروضة على اللجنة .

ويظهر من دراسة مزايا وعيوب اللجان بأن على الادارة ان تضع

جداول زمنية لاعمال اللجان وتتابع مدى تنفيذ اللجـان للمهام المناطة بها ضمن الاوقات المحددة لها ، وتلاحظ ايضاً مدى سلامة وفائدة القرارات والتوصيات التي تقدمها كل اللجـان ، ولذلـك عليها ، اي المنشآت ، ان لا تتوسع في تشكيل اللجان وان يتم تشكيل اللجان للاعمال التي تقتضي ذلك .

ثانياً : الاتصالات الشفهية الغير مباشرة :-

يتعذر في بعض الحالات تحقيق اتصال شفهي مباشر بين القوى العاملة والادارة ولذلك يتم استخدام وسائل الاتصال الشفهي غير المباشر ومن امثلتها الهاتف والـدكتافـون . والاذاعة الـداخلية ، واجهزة التسجيل ، باعتبار ان هذه المعدات والاجهزة توفر فرصة تبادل المعلومات والحقائق واصادر الأوامر والتوجيهـات للعاملين وكذلك الحصول على المقترحات ، وفيما يلي تلك الوسائل :-

١ ــ الاذاعة الداخلية .

٢ ــ الهاتف والدكتافون .

٣ ــ اجهزة التسجيل الصوتية والصورية .

١ ــ الاذاعة الداخلية : تستخدم بعض المنشآت في الوقت الحاضر الاذاعة الداخلية لبث المقطوعات الموسيقية او تبليغ العاملين ببعض القرارات والتعليمات ، ويحقق هذا الاسلوب سرعة في نشر المعلومات بين صفوف جميع العاملين .

٢ ــ الهاتف : يتم في اغلب الحالات استخـدام الهاتف في نقـل

وتبادل المعلومات والقرارات بين جميع العاملين في المنشأة ، ويحقق الهاتف سرعة في توصيل وتبادل الحقائق والآراء والاوامر . كما ان هناك اسلوبا آخر يسمى بالاتصال الهاتفي التسجيلي حيث يتم تسجيل المعلومات المطلوب نقلها على شريط تسجيل ويتم نقلها ألى العاملين بتخصيص خط هاتفي معين ، فعندما يطلب احد الافراد رقم ذلك الخط الهاتفي يستطيع ان يستمع إلى هذا التسجيل ، ولابد من الاشارة بان هذه الوسيلة مستخدمة في القطر العراقي لمعرفة الوقت وذلك بمجرد طلب الرقم ١٠٦ ، يمكن معرفة الوقت ، أو إلى اخر نشرة اخبار من خلال الاتصال بالرقم ١٥٢ وهكذا . وفي الدول المتقدمة صناعياً واقتصادياً يستطيع الفرد ان يعرف مواعيد وصول ومغادرة القطارات والطائرات وغيرها من المعلومات باستخدام هذا الاسلوب .

٣ ـ اجهزة التسجيل : تتطلب بعض الحالات الرجوع إلى المعلومات أو اعادة سماعها ، ولذلك تستخدم في مثل هذه الحالات اجهزة تسجيل مغناطيسية لتسجيل الاحاديث والخطب والكلمات . وقد تكون هذه الاشرطة صوتية أو صورة وصوت في وقت واحد . كما يفضل اتباع نفس الاسلوب عندما يراد نقل نص كلمة الادارة إلى العاملين في الفروع التابعة لنفس المنشأة وتعمل في مناطق بعيدة عن مركز ادارة المنشأة .

مزايـا الاتصـالات الشفهيـة :ـ

تمتاز الاتصالات الشفهية والتي تحدث اساساً في المواقف التي تتسم بالمواجهة المباشرة Face - to - Face بين المرسل والمستلم بـالمزايـا التالية[1] :ـ

١ ــ يتمكن المستمع من ملاحظة حركات المتحدث وايماءاته والنظر إلى وجهه لمعرفة فيما اذا كان متجهماً أو مبتسماً ونبرات صوته حيث تساعد هذه الملاحظات في معرفة معنى واهداف حديث المتكلم بصورة أكثر وضوحاً .

٢ ــ يستطيع المتحدث من معرفـة ردود الفعل لـدى المتصل بـه بصورة سريعة ، ويمكنه هذا من القيام بأجراء التعديلات أو التغيرات الضرورية في طريقة عرض المعلومات ، أو في طبيعة المعلومات التي يقدمها للمستمع .

٣ ــ يتمكن المستمع من الحصول على اجابـات سريعـة للاسئلة والاستفسارات التي يرغب بطرحها على المتحدث .

٤ ــ يلعب الاتصال الشفهي المباشر بين الادارة العليا والعاملين في المستويات الدنيا دوراً كبيراً في تنمية العلاقات الاجتمـاعية

---

(١) Dale S. Beach, **Personnel, The Management** of **People at work,** 3rd ed., (New York : M : Millan Publishing Co., Inc., 1975), PP : 588 - 589
و
د. حنفي محمود سليمان ، **السلوك الاداري** ، (الاسكندرية : دار الجامعات المصرية : ١٩٧٨) ، ص : ٣٤٢ .

والانسانية ، ويعرف الادارة العليا بمشكلات وطموحات ومقترحات العاملين في تلك المستويات ، ويساهم ايضاً في القضاء على الشائعات والتي غالباً ما تنتشر بين صفوف العاملين في تلك المستويات نظراً لقلة المعلومات التي تحصل عليها من الادارة .

٥ ـ يتيح للمرسل ان يتأكد من مدى استيعاب المرسل اليه للرسالة الموجهة له .

ثالثاً : الاتصالات المكتوبة :ـ

تستطيع الادارة ان تستخدم اسلوب الاتصال المكتوب لتبادل المعلومات والتعليمات والحقائق والافكار مع القوى العاملة في الحالات التي يتعذر معها استخدام الاتصالات الشفوية ونستعرض فيما يلي اساليب الاتصال المكتوب بين الادارة والعاملين .

١ ـ التعليمات والاوامر المكتوبة : يمتاز هذا النوع من وسائل الاتصال بان درجة التحريف في نقل التعليمات والاوامر تكون اقل قياساً بالتعليمات والاوامر الشفوية كما ان هذه التعليمات والاوامر يمكن الرجوع لها عند الحاجة باعتبارها تصبح بمرور الوقت وثائق وسجلات رسمية .

٢ ـ الرسائل الخاصة : يستخدم هذا الأسلوب من قبل العاملين لعرض مشاكل العمل أو لتوضيح مطاليبهم الخاصة . كما

تتناول هذه الرسائل مقترحات القوى العاملة ووجهات نظر العاملين بخصوص تنفيذ الاعمال في المنشأة .

٣ ــ مجلة أو نشرة المنشأة : تقوم بعض المنشآت بأصدار نشرات أو مجلات تعني بعرض ما يدور في المنشأة وتوضيح خططها وسياساتها . كما قد تنشر بعض البحوث والدراسات التي يضطلع باعدادها وتأليفها العاملون في المنشأة كما تتناول بعض الجوانب والنشاطات الاجتماعية ، وتتولى تعريف العاملين في المنشأة بالنواحي الاقتاصدية والسياسية التي تؤثر في اعمالهم ، ونشر الاخبار والاحداث الخاصة بالعاملين انفسهم كالترقيات والترفيعات والتنقلات والتعيينات ، ونشر كل ما يتعلق بنشاطات المنشأة وكذلك نشر جوانب تتعلق بالتسلية كالمسابقات والاقتراحات . . . . . الخ .

٤ ــ لوحات الاعلانات : تعتبر لوحات الاعلانات من الوسائل المألوفة لنقل المعلومات والحقائق إلى العاملين . فهي تعتبر من وسائل الاتصال اليومي بالعاملين وتمتاز برخصها وسرعتها في توصيل المعلومات ، خاصة اذا وضعت في الأماكن التي تسمح بان يطلع عليها اكبر عدد ممكن من القوى العاملة ، مثل مطعم العاملين أو مداخل الاقسام والوحدات الرئيسية في المنشأة .

٥ ــ التقارير : Reports تمثل التقارير احد الوسائل الحيوية التي تستخدمها الادارة في المتابعة والرقابة ومقارنة النتائج المتحققة

بالنتائج المتوقعة قبل التنفيذ بهدف تحقيق التنسيق بين جميع العاملين وكذلك من الوحدات الادارية والفنية المختلفة التي يتألف منه الهيكل التنظيمي للمنشأة ، فهي تعرض شتى المعلومات والبيانات والارقام والحقائق والاحصائيات المتعلقة بنتائج الاعمال او تكشف عن نتائج التدقيق والتفتيش والجرد ، لذلك فهي تسهل القيام بعمليات التخطيط واتخاذ القرارات .

٦ ــ المقترحات المكتوبة : تبرز اهمية نظم المقترحات من الحقيقة التي تقول بأن العاملين هم اقرب الافراد للعمل وتحديد مشكلاته ومعوقاته ، ولهم القدرة على تطويره ومد الادارة بالاقتراحات البناءة لتحسين وتطوير أساليب انجاز الاعمال ، ولذلك فان الاقتراحات التي تتقدم بها القوى العاملة تعتبر مصدراً من المصادر التي تستفيد منها الادارة ولذلك لابد من دراسة مقترحات العاملين ، وتقديم مكافآت للذين يتقدمون باقتراحات تساهم في تطوير العمل وزيادة الانتاج .

٧ ــ صندوق الشكوى : يوفر صندوق الشكوى فرصة للعاملين في المنشأة للتعبير عن التذمرات والمشكلات التي يواجهونها خلال تنفيذهم الاعمال المناطة بهم ، وهو يسمح للقوى العاملة ان تتصل بصورة مباشرة بالادارة العليا ، ولذلك لابد من وضع صندوق يستخدم لهذا الغرض ويتعين على الادارة

ان تتولى دراسة شكاوي العاملين والبت فيها على وجه السرعة والدقة واخطار صاحب الشكوى بنتيجة الدراسة والقرار الذي سيتخذ بصدد الشكوى التي تقدم بها .

رابعاً : الاتصـــــال بالتصــــــرف :

يستخدم أفراد المجتمع حركات معينة ، وتحمل الحركات والتصرفات التي يقوم بها الفرد معاني مختلفة ، ويتحدد المعنى المقصود منها في الغالب حسب الموقف الذي تمارس فيه ، وتعبر هذه الحركات والتصرفات عما يريد الفرد قوله للآخرين بدون استخدام الكلمات أو وسائل الأتصال الأخرى ، ويكون أفراد المجتمع متفقين على معاني ودلالات هذه الحركات ، ويتخذ الأتصال بالتصرف الأنماط التالية على سبيل المثال :-

١ ـ الشد على اليد خلال المصافحة يدل على وجود علاقة جيدة تربط بين المتصافحين .

٢ ـ حركات الوجه Facial Expression حيث تعبر الابتسامة على الرضاء والقبول والاستحسان والموافقة بينما يمثل تقطيب الحاجبين الرفض وعدم الموافقة .

٣ ـ حركات العيون Eyes Movements ، حيث كلما ازداد عدد الاتصالات بين الافراد من خلال نظر كل منهما للآخر كلما دل ذلك على وجود علاقة مشتركة بين الأفراد .

---

(١) Gordon R. Wainright, **People and Communicafion** (Estove : Mcdonland & Evans, Ltd., 1979), PP : 87 - 88 .

٤ ــ الايماءات Gestures حيث يدل تحريك الرأس مثلاً إلى الأسفل على الموافقة والقبول ، بينما يدل تحريك الرأس نحو اليمين والشمال على الرفض للموضوعات المطروحة للمناقشة .

٥ ــ السكوت ويمثل في أغلب الحالات الرفض خاصة عندما يطلب من المستمع أبداء الرأي في المسائل المعروضة عليه .

العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب الاتصال :ـ

تلعب العوامل التالية دوراً مهماً في اختيار الاسلوب الذي يتم فيه الاتصال بين الادارة والقوى العاملة ، وكذلك بين الادارة والبيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة[١] :ـ

١ ــ سرعة الوسيلة المستخدمة في ايصال المعلومات والبيانات إلى المرسل اليه .

٢ ــ تكاليف الاتصال .

٣ ــ عدد الاشخاص أو الجهات المطلوب الاتصال بها .

٤ ــ الامكانات المادية للمنشأة ، فالمنشآت التي تتمتع بامكانات مادية كبيرة تستطيع ان تستخدم وسائل متطورة تكنولوجياً .

---

(١) محمود فهمي العطروزي ، **العلاقات الادارية في المؤسسات العامة والشركات** ، (القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٦٦) ، ص : ٣٦٠ .

٥ ــ مقدار حاجة المتصل بهم إلى توضيحات أخرى عند الرسالة الموجة لهم ويتوقف ذلك على طبيعة محتويات الرسالة ، واسلوب كتابتها .

الفصل الخامس

المهارات المطلوبة لتطوير كفاءة الاتصالات



المهارات المطلوبة لتطوير كفاءة الاتصالات

يتطلب تطوير الاتصالات بين جميع الأفراد العاملين في المنشأة ، وبين الادارة والبيئة الخارجية للمنشأة ، توافر مهارات معينة ، فبدون تلك المهارات لا يمكن تحقيق الاهداف التي تسعى اليها الادارة من خلال الاتصالات ، بسهولة وخلال وقت قصير ، وبتكاليف أقل ، ويلاحظ ان بغير تلك المهارات Stills فأن عملية الاتصال لا تخلق التفاهم المشترك المطلوب بين اطراف الاتصال كما انها تستغرق وقت اطول وتكون تكاليفها اكثر وتؤخر انجاز الاعمال التي تقوم بها المنشأة ، وتؤدي كذلك إلى زيارة تكاليف انتاج وتوزيع السلع والخدمات في المجتمع . ولذلك يتعين تطوير المهارات التالية :-

١ ــ تطوير مهارة الاصغاء .

٢ ــ تطوير مهارة القراء واستخلاص الافكار من الرسائل والنشرات والتقارير المكتوبة .

٣ ــ تطوير مهارة الكتابة ونقل الأفكار والتعبير عنها بأساليب سهلة وبسيطة ومنطقية وواضحة .

٤ ــ تطوير مهارة التحدث ومواجهة الآخرين .

وسنتناول بالتفصيل الاساليب التي يمكن ان تستخدم في تطوير هذه المهارات .

أولاً : مهـــــارة الاصغـــــاء :

تعتمـد قابليـة الافراد العـاملين على استيعـاب وفهم التعليمات والتـوجيهات والأوامـر الصـادرة اليهم من الادارة بهـدف تنفيـذ الاعمال المطلوبة إلى حد كبير على قدرتهم على الاصغـاء بكفاءة عـالية ، كـما تتوقف قـدرة الادارة على استيعـاب وفهم شكاوي ومقترحات وآراء القوى العاملة على كفاءتها ورغبتها في الاصغاء .

ويتعين على جميع الافراد العاملين في المنشأة ان يصغوا بصورة جيدة وهادفة لكل التعليمات والتوجيهات حتى لا تضيع فـرصة سماعها بصورة صحيحة ، خاصة في الحالات التي لا يعاد فيهـا قول التعليمات والأوامر والتوجيهات والمعلومات مرة اخرى كـما يحدث في المحاضرات والاجتماعـات والندوات والمقـابلات ، و الاستماع ألى الاذاعة والتلفزيون واجهزة التسجيل .

ويساعد الاصغاء الجيد على فهم واستيعاب وحفظ المعلومات والاستفادة منها في الأوقات المناسبة[١] . ويظهر بأن الاصغاء يلعب دوراً هاماً ومتميزاً في تحقيق اهداف عمليات الاتصال بين الادارة والقوى العاملة .

---

(١) Gordon R. Wainwright, **People and Communication,** (Estouer, Piymouth : Macdonald & Evans Ltd., 1979), P : 63 .

اهمية اصغاء الادارة للقوى العاملة :ـ

يساهم الاصغاء الجيد لمقترحات وشكاوي وآراء العـاملين في معرفة وجهات نطر القوى العاملة في المجالات المتعلقة بتخـطيط وتنفيذ الاعمال المختلفة التي تقوم بها المنشأة ولذلك يفتـرض ان تتوفر الرغبة الكاملة لدى الادارة في الاصغاء للعاملين كما يفعل اطبـاء الامراض النفسيـة والعقلية الناجحون حيث يستمعـون لمشكلات مرضاهم من جميع الجـوانب بهدف التسلل إلى داخـل شخصيـات مـرضـاهم بغيـة معـرفـة اوضـاعهم ودوافعهم وسلوكهم[١] .

ولذلك يتعين على القيادات الادارية والعاملين في هذا المجال ما يلي[٢] :ـ

١ ــ ان تتوقع الادارة حصـولها عـلى معلومات مهمـة من القوى العامة .

٢ ــ تشجيع القوى العاملة على طرح الاسئلة المتعلقة بمشكلات وظورف العمل وطرق انجازه .

٣ ــ الاستفسار من المتكلم بهدف التأكد من المعلومات التي يتطرق

---

(١) هارولد كونتز وسيريل اوردنيل ، مبادىء الادارة ـ تحليل للوظائف والمهارات الادارية ، ترجمة محمود فتحي وموريس ثايري ، (بيروت : مؤسسة فرنكلن للطباعة والنشر ، ١٩٦٧) ، ص : ٢٢ .

(٢) Michal A. Hilt, and ather, **Effictive Management,** (New York : West Publishing Company, 1973), P : 321

اليها أو تناولها في حديثة من خلال طلب اعادة ما تطرق اليه خلال حديثة في الحالات التي يكتفيها الغموض كلما كان ذلك ممكنا .

٤ ــ التجاوب مع المتحدث وابقاء الاتصال المستمر معه بهدف الحصول على جميع المعلومات منه .

٥ ــ عدم مقاطعة المتكلم حتى لا تنقطع سلسلة افكاره .

٦ ــ ملاحظة سلوك الأفراد خلال عملية الاصغاء ، خاصة في الحالات التي يكون فيها سلوك الفرد وتصرفاته تساعد في توضيح المعلومات التي يرغب في توصيلها إلى الادارة .

ويقترح علماء النفس بالاضافة إلى ما تقدم بأن على الرؤوساء في مختلف المنشآت ملاحظة ما يلي عند اصغاءهم لمشاكل مرؤوسيهم حتى يتمكنوا من استخدام الاساليب السليمة في التخطيط والرقابة والتوجيه والارشاد ومعالجة مشكلات العمل والعاملين .

١ ــ الاصغاء بصبر لما يقوله العاملين حتى وان كانت اقوالهم ليس لها علاقة مباشرة بالمشكلة أو غير صحيحة .

٢ ــ التصريح ثانية Restate بمشاعر المتكلم بصورة مختصرة ودقيقة كلما كان ذلك ضرورياً .

٣ ــ اعطاء المتكلم الوقت الكافي لتوضيح كل ما يريد قوله .

٤ ــ الابتعاد أو تجنب الاسئلة المباشرة .

٥ ــ تفهم المشاعر التي يريد المتحدث التعبير عنها .

٦ ــ عدم التورط عاطفياً في مشكلة الشخص المتكلم .

٧ ــ تأجيل ابداء الرأي قدر الامكان بهدف تقييم الوضع تقييماً كاملاً وصحيحاً .

٨ ــ الاجابة بصدق وصراحة أذا ظهر بأن المتحدث صادقاً وفي حاجة إلى المشورة منك .

٩ ــ الاصغاء إلى الشيء الذي لم يتطرق اليه المتكلم خاصة في الحالات التي يتجنب فيها المتكلم التصريح بما يريد قوله . ويتم ذلك من خلال ملاحظة سلوك وتصرفات المتحدث بهدف استنتاج ما يمكن من الحقائق التي يمتنع أو يتجنب المتحدث البوح بها .

١٠ ــ تسجيل الملاحظات خلال عملية الاصغاء شريطة ان لا يؤثر ذلك على المتكلم أو كفاءة متابعة المعلومات من قبل المستمع .

١١ ــ اليقظة والانتباه خلال الاصغاء يساهم في استيعاب وفهم ما يتطرق اليه المتحدث .

معوقات الاصغاء :ـ

يمكن تلخيص المعوقات التي تحول دون تحقيق الاصغاء الجيد وفهم المعلومات والأفكار والآراء التي يرغب المتحدث توصيلها

---

(١) د . كامل محمد المغربي ، **المدخل لادارة الاعمال** ، اسس ووظائف . (عمان : مكتبة عمان ، ١٩٧٤) ، ص : ٢٦١ .

للمستمع كما يلي[1] :-

١ ــ تحضير الاجابة مقدماً : يقوم بعض الافراد بعدم الانتباه عندما يسمعون اموراً لا يتفقون مع المتحدث فيها منذ بداية الحديث ويتشغلون في اعداد الاجابة بدلاً من الاصغاء إلى كل ما يريد قوله ويؤدي ذلك إلى ضياع فرصة معرفة الصورة الكاملة للموضوع والتي قد يسفر عنها وجود خلاف بين رأي المتحدث ورأي المستمع .

٢ ــ الاصغاء إلى الحقائق فقط : يفقد الفرد عندما يقتصر اصغاءه على الحقائق فرصة الاستماع إلى النتائج والاستنتاجات .

٣ ــ وجود التشويش يؤثر على كفاءة عملية الاتصال والاصغاء .

٤ ــ التحيز واتخاذ قرار مسبق بأن المتحدث لن يأتي بشيء جديد بالنسبة للمستمع .

ثانياً : مهـــــارة القـــــراءة :-

يتسلم افراد الادارة في جميع منشآت الاعمال وخاصة المنشآت الكبيرة مئات الآلاف من الرسائل والتقارير والنشرات والمذكرات ويعيشون في وسط طوفان من الكلمات المكتوبة التي لا توجد لها أي نهاية ، وتزداد الحالة صعوبة كلما شكل الفرد وظيفة اعلى في المنشأة ، حيث تتزايد النشرات والتقارير والمذكرات

(١) ايرل بوستروي‍خ ، **مقدمة في ادارة الاعمال** ، ترجمة الدكتور علي السلمي . (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٦) ص : ٥٢١ ـ ٥٢٢ .

والاحصاءات ، والمعلومات والبيانات المكتوبة التي يتسلمها ، ولذلك يصبح بحاجة إلى تطوير قابليته على قراءة واستيعاب المعلومات والبيانات المكتوبة والرد عليها .

ويعتمد نجاح افراد الادارة في المنشآت أو اخفاقهم في اعمالهم في كثير من الاحيان على قابليتهم على قراءة المعلومات والبيانات المكتوبة بسرعة وهضمها واستيعابها والرد عليها اذا تطلب الأمر ذلك .

ويتفق الجميع على ان القراءة البطيئة الدقيقة مع انها ضرورية لاستيعاب وفهم محتويات نصوص جميع وسائل الاتصال المكتوبة ، ولكن مع ذلك يتعين على الافراد تطوير مهاراتهم في القراءة بهدف قراءة كل ما يصلهم من معلومات وبيانات مكتوبة بسرعة بأعتبار ان ذلك يساعدهم على انجاز الاعمال المطلوبة منهم خلال ساعات العمل بدلاً من حمل الحقائب الملأى بالوثائق والمستندات لقراءتها في البيوت حيث ان ذلك يؤثر على كفاءتهم في انجاز الأعمال بمرور الوقت ويرهقهم ، ويخلق لهم مشكلات عائلية في بعض الأحيان بسبب عدم تخصيصهم الوقت المناسب لعائلاتهم[1] .

وقد أصبح من الضروري في الوقت الحاضر تدريب رجال الادارة على طريقة القراءة السريعة ، وتطوير مهاراتهم في هذا

(١) سمير شيخاني : علم النفس في حياتنا اليومية ـ الطبعة الرابعة (بيروت : دار الآفاق الجديدة ، ١٩٨١) ، ص : ١٢٩ .

المجال ، حيث ان ذلك يمكنهم من تطوير كفاءتهم في عمليات الاتصال مع الأفراد العاملين في المنشأة وكذلك مع الجهات الأخرى في البيئة الخارجية التي تعمل فيها منشأة الأعمال ولذلك استحدثت الدول المتطورة معاهد خاصة لتعليم الأفراد على اساليب القراءة السريعة والتي اصبحت حاجة ماسة ليس لرجال الادارة وانما لجميع الافراد بسبب غزارة المعلومات والبيانات المكتوبة التي يعيش في وسطها الفرد المعاصر بعدما حققت هذه الدول فوائد من القراءة السريعة ، واستطاعت خلق القارىء اجيد ، والذي يتميز بمواصفات لا توجد عند غيره . ويعرض الجدول التالي مقارنة بين القارىء الجيد والقارىء الغير جيد(١) .

مقارنة بين القارىء الجيد والقارىء الغير جيد

القارىء الجيد	القارىء الغير جيد
١ ـ تكون فتحة عينه واسعة .	١ ـ تكون فتحة عينه ضيقة .
٢ ـ سريع الملاحظة والادراك .	٢ ـ بطىء الملاحظة والادراك .
٣ ـ تكون حركات عينه متناسقة .	٣ ـ تكون حركات عينه غير متناسقة .

(١) Gordon R. Wainwright, **People and Communication,** OP, Cit., PP : 22 - 23 .

تابع جدول مقارنة بين القارىء الجيد والقارىء الغير جيد

القارىء الجيد	القارىء الغير جيد
٤ ـ يمتاز بقدرته على تغيير سرعته في القراءة .	٤ ـ يميل إلى القراءة البطيئة دائماً .
٥ ـ يتجنب اعادة قراءة الموضوع الذي يقراءة .	٥ ـ يميل إلى اعادة القرءاة .
٦ ـ يقرأ بصوت غير مسموع .	٦ ـ يقرأ بصوت مسموع .
٧ ـ يعرف مقدما الهدف من قراءة الموضوع .	٧ ـ يجهل في الغالب الهدف من قراءة الموضوعات .
٨ ـ يقرأ بتركيز كامل .	٨ ـ يفتقر إلى التركيز خلال القراءة .
٩ ـ يقرأ عندما يكون مرتاحا نفسياً .	٩ ـ يكون في اكثر الاحيان منفعل وعصبي .
١٠ ـ يتمتع بقابلية جيدة على حفظ وتذكر المعلومات لفترة طويلة بعد قراءتها .	١٠ ـ تنقصه القدرة على حفظ المعلومات لفترة طويلة بعد قراءتها .
١١ ـ يمتاز بكثرة مفردات اللغة .	١١ ـ المفردات التي يمتلكها قليلة ومحدودة .

تابع جدول مقارنة بين القارىء الجيد والقارىء الغير جيد

القارىء الجيد	القارىء الغير جيد
١٢ ـ يقرأ بصورة انتقادية مع انه يقرأ بسرعة .	١٢ ـ لا يملك القدرة على تحليل المعلومات التي يقراءها واستخلاص النتائج منها .
١٣ ـ خبراته ومعلوماته العامة واسعة .	١٣ ـ خبراته ومعلوماته العامة محدودة .

أنواع القراءة :ـ

تقسم القراءة ، من حيث سرعتها إلى أربعة أنواع كما يلي(١) :ـ

١ ـ القراءة الاعتيادية لاغراض الدراسة Studing وتستهدف في الغالب قراءة موضوع لأول مرة ، أو اعادة قراءة موضوع واخذ ملاحظات خلال القراءة بنفس الوقت .

٢ ـ القراءة البطيئة Slow Reading يستهدف هذا النوع من القراءة قراءة موضوع معين كلمة كلمة كما في حالة قراءة الموضوعات المهمة ، او المعادلات الرياضية والاحصائية ، والبرقيات ،

(١) Gordon R. Wainwright, **People and Communcation,** OP. Cit., p : 30 .

واحياناً قد يعيد الفرد ما قد قرأه .

٣ ـ القراءة السريعة Rapid Reading تمثل هذه الحالة اسرع انواع القراءة وتحصل في حالة اعادة قراءة موضوع معين اكثر من مرة واحدة .

٤ ـ التصفيح Skimming تكون سرعة العين في القراءة في حالة التصفيح تتراوح بين ٦٠٠ ـ ٦٠٠٠ كلمة في الدقيقة الواحدة ، حيث يقرأ الفرد في حالة اتباعه اسلوب التصفيح للعناوين أو يقرأ بداية ونهاية الصفحات .

ان طريقة التصفيح تتبع في الحالات التالية :ـ

١ ـ عدم كفاية الوقت المتاح للقراءة كما يحصل في الساعة أو الساعتين التي تسبق دخول الامتحان النهائي بالنسبة للطلبة .
٢ ـ يكون الهدف من التصفيح الحصول على فكرة عامة من الموضوع .
٣ ـ تحديد مستوى صعوبة الموضوع .
٤ ـ اتخاذ قرار يتعلق بقراءة أو عدم قراءة الموضوع .
٥ ـ يستخدم اسلوب التصفيح كبديل عن القراءة السريعة عندما يكون الوقت المتاح قصير جداً ولا يسمح بقراءة المعلومات المكتوبة تطبيقاً لقاعدة بعض الشيء أفضل من لا شيء .

٦ ــ يستخدم التصفيح في قراءة الاعلانات في الصحف والمجلات والملصقات الجدارية ، والنشرات .

ويظهر مما تقدم بأن على الافراد العاملين في جميع المنشآت اختيار السرعة والاسلوب المناسب لقراءة المعلومات والبيانات والرسائل المكتوبة بهدف توفير الجهود والوقت والأموال وانجاز الاعمال المطلوبة منهم بكفاءة عالية ، وتعتمد سرعة الأفراد في القراءة على العوامل التالية :ـ

١ ــ اهدافهم وتوقعاتهم من قراءة المعلومات والرسائل والتقارير التي يتسلمونها .

٢ ــ طبيعة البيانات والمعلومات المكتوبة التي يتسلمونها .

٣ ــ الوقت المتاح لهم لقراءة البيانات والمعلومات .

٤ ــ اسلوب عرض المعلومات والبيانات المكتوبة ، فمثلاً الاساليب الاحصائية في عرض المعلومات تساعد على فهم واستيعاب الأغراض المطلوبة بصورة افضل واسرع .

٥ ــ الخبرات والمؤهلات التي يمتلكها الفرد الذي يتسلم المعلومات والبيانات المكتوبة .

٦ ــ طبيعة البيئة المحيطة بالقارىء ، فمثلاً الضوضاء Noise تؤثر في سرعة القراءة ، ودرجة فهم واستيعاب المعلومات المستلمة .

٧ ــ مفردات اللغة التي يستخدمها الكاتب ، فالاسلوب الغامض

يعقـد عملية فهم واستيعـاب المعلومـات ، بينـما الاسلوب البسيط يساعد على قراءة المعلومات والبيانات بصورة اسهل وأسرع .

ثالثاً : مهـــــارة الكتابـــــة :

تتبـادل الادارة والقـوى العـــاملة ، العـديـــد من النشـرات والتقارير ، والمعلومات والبيانات المكتوبة ، وكذلك تقوم الادارة بنفس العمـل مع الجهـات الخارجيـة في البيئة التي تعمـل فيهـا المنشأة . ويتطلب ذلك تطوير مهارة الكتابة بحيث يتمتع المرسل بقدرة على نقل افكاره على الورق ، والا يخطىء في تهجئة الكلمات ولا يحرف قواعد اللغة في النحو ، وان يتمتع بقدرات على نقـل الأفكـار والتعبير عنهـا بأسـاليب سهلة وبسيطة وواضحـة ، وان يستخدم الأسلوب الذي يتناسب مع مستوى المرسل اليه حتى يحقق الاهداف التي يسعى اليها من خلال الرسالة الموجهة للمتصل به .

العوامل التي تؤثر في كفاءة الاتصالات المكتوبة :-

يتعين على اطراف الاتصال عند استخدام الاتصالات المكتوبة تجنب العـوامل التـالية بـأعتبارهـا تؤثر عـلى كفـاءة الاتصـالات المكتوبة[١] :-

---

(١) Wilbert E. Scheer, **Personnel Directors Handboot** (Chicago : The Dartnell Co., 1971), P : 286 - 288

١ ــ الاسهاب والاطناب .

٢ ــ التكرار في الكتابة .

٣ ــ وضع عبارات لا ضرورة لها ، أو غير مترابطة .

٤ ــ استخدام الالفاظ التي تدل على عدم الذوق واللباقة .

٥ ــ التخلي عن كتابة العبارات التي تخلق شعور الارباك والحيرة والبرود في المشاعر والاحاسيس لدى القارىء وعلى الكاتب ان يتذكر عندما يبدأ بالكتابة بأن يتعامل مع احاسيس ومشاعر القارىء .

٦ ــ استخدام الصيغ الجاهزة في الكتابة ولذلك على الكاتب ان يجعل مراسلاته تتميز بالاصالة الشخصية والسمات الخاصة به كلما كان ذلك ممكناً .

٧ ــ عدم الاسراف في استخدام كلمات المدح والثناء .

٨ ــ عدم استخدام لغة التهديد والوعيد .

ويقترح موريس Morris اتباع ما يلي في الاتصالات المكتوبة[١] :ـ

١ ــ يتعين على الكاتب ان ينظم افكاره قبل ان يبدأ بالكتابة .

٢ ــ ان تكون البداية جميلة ومؤيدة ، وتعبر عن ذوق رفيع .

---

(١) Wilbert E. Scheer. OP. Cit., P : 288 .

٣ ـ يفترض ان تكون الرسائل والتقارير . . . الخ من وسائل الاتصال المكتوبة سهلة القراءة .

٤ ـ التخلي عن استخدام العبارات الطويلة .

٥ ـ ان تستهدف خلق الثقة لدى الأفراد الذين يتسلمونها .

٦ ـ الابتعاد عن عبارات التعالي والامر .

٧ ـ ان تستهدف الرسائل تعميق العلاقات الانسانية .

٨ ـ ان تكون نهاية الرسائل تعبر عن العلاقة الطيبة التي يسعى المرسل إلى ايجادها مع المتصل به .

٩ ـ ان يتذكر المرسل دائماً بأنه يتعامل مع افراد وليس مع موجودات ثابتة أو رموز ليس لها احاسيس ومشاعر .

١٠ ـ ان تؤدي الرسائل إلى خلق سمعة حسنة للمرسل حتى وان كان يعتذر فيها عن القيام بالعمل المطلوب منه .

١١ ـ اعتماد الصراحة والابتعاد عن استخدام العبارة التي لا تعبر بوضوح تام وبصورة دقيقة عن الغرض أو الهدف من الرسالة الموجة منه إلى الافراد .

ان تطبيق هذه المقترحات سيؤدي إلى خلق شعور طيب لدى المتصل به حتى وان كان لا يعرف شخصياً المرسل ، كما وانه يمكن المتصل به ان يفهم ما يرغب المرسل قوله بصورة سريعة وسهلة ، ولا يطلب منه ان يقدم ايضاحات اخرى ، بأعتبار ان ذلك يؤدي

إلى تأخير انجاز الأعمال المطلوبة ، ويؤثر سلبياً في كفاءة المنشأة في تحقيق الأهداف التي تسعى اليها من خلال الاتصالات المكتوبة ، ويزيد من تكاليف الاتصالات في المنشأة .

ويعرض الجدول التالي مقارنة بين الكاتب الجيد والكاتب غير الجيد[1] :

مقارنة بين الكاتب الجيد والكاتب غير الجيد

الكاتب الجيد	الكاتب الغير جيد
١ ــ يتأكد من دقة ما كتبه بأستمرار .	١ ــ لا يتأكد من دقة الموضوعات التي يكتبها .
٢ ــ يكتب بوضوح واختصار .	٢ ــ لا يراعي الاختصار والوضوح في الكتابة .
٣ ــ يراعي مدى فهم المتصل به للرسالة الموجة .	٣ ــ لا يستخدم الاساليب المبسطة والواضحة في الكتابة .
٤ ــ قادر على تنظيم افكاره وعرضها بصورة منسقة تسهل على القارىء فهم	٤ ــ غير قادر على تنظيم عملية عرض افكاره ويؤدي ذلك إلى

(١) Gordon R. Wainwright, **People and Communica** - tion, OP. Cit., PP : 37 - 38

تابع جدول مقارنة بيم الكاتب الجيد والكاتب الغير جيد

الكاتب الجيد	الكاتب الغير جيد
محتويات الموضوعات التي يكتبها .	الغموض في ما يكتبه .
٥ ـ يحدد بصورة واضحة الهدف أو مجموعة الأهداف التي يسعى اليها من الكتابة مقدماً وقبل الشروع في الكتابة .	٥ ـ لا يحدد الهدف أو مجموعة من الاهداف التي يسعى اليها من الكتابة بشكل واضح .
٦ ـ يمتاز اسلوبه في الكتابة بمرونة ولذلك يستطيع ان يكتب بأساليب مختلفة تتناسب ومستوى القراء .	٦ ـ لا يتمتع بالقدرة الكافية لتغير اساليبه بالكتابة لذلك لا يستطيع ان يكتب بأساليب تتناسب ومستوى القراء .
٧ ـ كتاباته خالية من الاخطاء النحوية والاملائية .	٧ ـ يقع في أخطاء املائية ونحوية .
٨ ـ يجد لذة ومتعة في الكتابة .	٨ ـ يلجأ للكتابة عندما لا يجد وسيلة أخرى للاتصال .

تابع جدول مقارنة بيم الكاتب الجيد والكاتب الغير جيد

الكاتب الجيد	الكاتب الغير جيد
٩ ــ مفرداته في اللغة واسعة جداً .	٩ ــ مفرداته في اللغة محدودة .
١٠ ــ يراعي الاساليب العلمية في استخدام الفارزة ، والنقطة ..... الخ من العلامات التي تستخدم في الكتابة .	١٠ ــ لا يجيد استخدام الفارزة والنقطة في الفصل بين الجمل خلال الكتابة .
١١ ــ يتمتع بخبرات ومؤهلات عالية في اختصاصه .	١١ ــ يفتقد ألى المهارات والخبرات في اختصاصه .

رابعاً : مهارة التحدث :ـ

يتطلب الاتصال الفعال ، ان يتمتع الافراد الذين يقومون بالاتصال بمهارة التحدث مع الآخرين ، وتزداد اهمية تطوير مهارة التحدث لدى الافراد ، خاصة عندما يطلب منهم القاء كلمة في مؤتمر أو اجتماع .

ان مراعاة العوامل التالية يساهم في تطوير مهارة التحدث[1] :ـ

١ ــ معرفة الفرد بالموضوع الذي يتحدث عنه .

٢ ــ تهيئة الملاحظات والنقاط التي يتناولها خلال حديثة بشكل منظم وكامل .

٣ ــ مراعاة الاختصار وعدم الاسهاب وان يجعل الحديث يتناول :ـ

أ ــ مقدمة تستهدف اخبار المستمعين عن ما سيتناوله .

ب ــ النقاط التي يتناولها في الحديث .

جـ ــ النتائج التي يتوصل اليها من خلال حديثة بصورة مختصرة .

٤ ــ ان يكون المتحدث متجهاً نحو المستمع بصورة مباشرة .

٥ ــ الابتعاد عن النزعة الاستبدادية في تناول الموضوع .

٦ ــ توفير حقائق وادلة كافية تدعم صحة الموضوع الذي يتحدث عنه .

٧ ــ مراعاة اتجاهات ووجهات نظر المستمع وخلفيته وخبراته السابقة ومركزه الوظيفي ومعتقداته .

---

(١) ايرل بوستروبخ ، **مقدمة في ادارة الاعمال** ، ترجمة : د . علي السلمي (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٦) ، ص : ١٤٦ ـ ١٤٨ .

٨ ـ التكلم ببطء ووضوح ، وان يتوقف المتحدث بين فترة واخرى ليوفر للمستمع فرصة استقبال المعلومات .

٩ ـ عرض الموضوع بحماس ويبين الاسباب والمزايا بوضوح تام بأعتبار ان ذلك يساهم في تحقيق الهدف من التحدث مع الغير .

١٠ ـ استخدام لغة يفهمها المستمع .

١١ ـ مراقبة ومتابعة ردود الفعل لدى المستمع أو المستمعين .

١٢ ـ التعامل مع المستمع أو مجموعة المستمعين كبشر ومخاطبتهم باللغة والاسلوب الذي يحفزهم ويدفعهم لقبول الافكار وتنفيذها .

١٣ ـ توفير وتهيئة وسائل الايضاح الضرورية كلما كانت هناك حاجة إلى ذلك .

الفصل السادس
معوقات الاتصال بين الادارة والقوى العاملة



معوقات الاتصال بين الادارة والقوى العاملة

تواجه عمليات الاتصال بين الادارة والقوى العاملة معوقات ومشكلات تعوقها عن تحقيق الاهداف المطلوبة ، وتمنع تبادل المعلومات بصورة سليمة ، فتؤثر على كفاءة الاتصالات في المنشأة أو تعطلها ، أو تؤخر ارسال واستلام المعلومات ، أو تحريف معانيها ، أو تؤثر في كميتها ، وبذلك فالمعوقات تحول دون تحقيق الاهداف التي تسعى لتحقيقها الادارة والقوى العاملة من خلال الاتصالات المتبادلة بينهم[١] . وفيما يلي اهم المشكلات والمعوقات التي تؤثر على كفاءة الاتصالات في المنشآت :

١ ـ تحريف المعلومات .

٢ ـ مشكلات تتعلق بتفسير مضمون الاتصال .

٣ ـ استخدام اجهزة وادوات غير متطورة في عمليات الاتصال .

٤ ـ اتجاهات افراد الاتصالات وصفاتهم الشخصية .

٥ ـ المعوقات التنظيمية .

٦ ـ القصور في مهارات الاتصال .

---

(١) د . علي محمد عبدالوهاب ، مقومات الاتصال في الجماعات • (الرياض : مطابع الاشعاع ١٩٧٥ : ، ص : ٢١ ـ ٢٢ .

٧ ـ سوء العلاقات الاجتماعية في المنشأة .

٨ ـ الاقتصار على اساليب الاتصال غير المباشر .

٩ ـ مشكلات اللغة .

١٠ ـ المعوقات الطبيعية.

أولاً : تحريـــــف المعلومـــــات :

تتعرض المعلومات خلال انتقالها بين المستويات المختلفة في المنشأة للتشويه والتحريف والترشيح ، وقد يكون ذلك مقصوداً في بعض الحالات أو بدون قصد في حالات اخرى .

ويحدث التحريف في المعلومات في حالة اختصار المعلومات بهدف توفير الوقت والجهد والتكاليف ، او قد يرجع التحريف إلى اختلاف ادراك وفهم المعاني والذي يكون سببه اختلاف طريقة تفكير الافراد[١] . واحياناً يحدث التحريف بشكل مقصود خاصة عندما لا يرغب المرؤوس ان تصل رئيسه معلومات تكشف عن الخلل أو نقاط الضعف أو عدم الكفاءة في انجاز الاعمال المطالب بانجازها ، ولذلك ينقل المرؤوس إلى المسؤولين صورة يحبون سماعها ويظهر مساهمته الفعالة في تحقيق الاهداف ، ويخفي الحقيقة ، وتزداد هذه الحالة اذا كانت النزعة الاوتوقراطية هي

(١) د . عاطف محمد عبيد ، ادارة الافراد .
(القاهرة : دار النهضة العربية ، بلا تاريخ : ، ص : ٨٧٨ .

السائدة في التعامل بين العاملين في المنشأة أو ان التعامل قائم على أساس الشك والريبة بين الرئيس والمرؤوس ولا وجود للثقة المتبادلة في التعامل .

ثانياً : مشكلات تتعلق بتفسير مضمون الاتصال :-

تعتبر المشكلات الناتجة عن الاختلاف في تفسير مضمون الرسائل المتبادلة بين اطراف عملية الاتصال من أهم المشكلات التي تواجه عمليات الاتصال في جميع المنشآت .

ويلاحظ في الغالب بأن الكلمات تعني أمور أو اشياء مختلفة بالنسبة للافراد ويتوقف المعنى على تفسير السامع وخبراته ومستوى تعليمه وتدريبه والحاجات التي يسعى إلى اشباعها واهدافه . ولما كانت هذه العوامل تختلف من فرد لآخر ضمن المتوقع ان يتباين ويختلف تفسيرهم للمعلومات والبيانات التي يحصلون عليها .

ويقوم الافراد في كثير من الحالات في تفسير المعلومات التي تصل اليهم في ضوء احتياجاتهم أو ما يرغبون سماعه أو قراءته وليس ما نعنيه المعلومات أو البيانات بالفعل أو ليس كما اراده المرسل . فمثلاً عندما تعلن الادارة بأن المنشأة حققت نجاحاً وارباحاً كثيرة فانهم يتوقعون بأنها ستقوم بتوزيع جزء من الارباح عليهم أو ستعمل على زيادة رواتبهم واجورهم ولذلك سيمنون بالفشل والخيبة عندما تقوم المنشأة بتوسيع المعامل ولا توزع الارباح المحققة .

كما يعتبر الخلط بين الحقائق والشائعات من المشكلات التي

تتعلق بتفسير مضمون الرسالة . وتحصل هذه الحالة عندما لا تقوم الادارة بتوفير معلومات كاملة تفسر طبيعة واهداف قراراتها للعاملين خاصة بالنسبة للقرارات التي تمس أو تتناول جانب من اهتمامات ومصالح القوى العاملة (الاقتصادية ، الاجتماعية . . . . الخ) . ولذلك يتعين على الادارة ان توفر للعاملين معلومات كاملة تكشف عن حقيقة واهداف الاجراءات والقرارات التي تتخذ حتى لا تفسح المجال لانتشار الشائعات والتأويلات والتفسيرات والاجتهادات الشخصية التي تؤثر على كفاءة العمل .

ثالثاً : استخدام اجهزة وادوات تقليدية في عمليات الاتصال :

يعتبر استخدام الاجهزة والادوات التقليدية المختلفة في عمليات الاتصال من المعوقات الاساسية التي تؤثر على كفاءة الاتصال في جميع المنشآت وخاصة في الاقطار النامية ، حيث ان هذه الأجهزة والمعدات عاجزة وقاصرة تماماً عن تقديم المعلومات للجهات التي تطلبها في الوقت المناسب وبالكمية والنوعية المطلوبة . فلا زالت معظم المنشآت في الأقطار النامية تستخدم الاجهزة التقليدية في الاتصال والتي تتمثل بالمراسلات ، والآلة الطابعة وغيرها من الاجهزة التقليدية الأخرى في عمليات الاتصال والتي اصبحت لا تساير التطورات التكنولوجية الهائلة والكبيرة التي حدثت في العصر الحاضر في ادوات واجهزة الاتصال والتي منها على

سبيل المثال : الهاتف في الاتصالات المحلية والخارجية والتلكس والحاسبات الالكترونية . . . . الخ من الاجهزة المتطورة التي ساهمت في رفع كفاءة الاتصالات وتوفير المعلومات والبيانات الدقيقة بصورة سريعة وبأقل الجهود والتكاليف وبالكمية والنوعية التي تساعد على تطوير عمليات التخطيط والرقابة والمتابعة وتقييم الاداء ومعالجة الانحرافات بصورة صحيحة وسريعة .

رابعاً : اختلاف اتجاهات الافراد وتباين صفاتهم الشخصية :-

يؤدي الاختلاف في اتجاهات الافراد وتباين صفاتهم الشخصية إلى مشكلات كثيرة تؤثر على كفاءة الاتصال ، وتعوق تحقيق الاهداف المطلوبة في عمليات الاتصال ، ونستعرض فيما يلي أمثلة عن اثر الاختلاف في سلوك الافراد على عمليات الاتصال في المنشآت التي يعملون فيها .

١ ـ الانطوائية : يميل الفرد الانطوائي إلى عزل نفسه عن الآخرين ولا يتبادل المعلومات معهم ، ويمثل ذلك عقبة في خلق التفاهم المتبادل بين العاملين في المنشأة . خاصة اذا كان ذلك الانطوائي يشغل منصباً ضمن المستويات العليا في المنشأة يتطب منه الاتصال بأستمرار بالآخرين .

٢ ـ حبس المعلومات : يقوم بعض المسؤولين بحبس المعلومات عن العاملين معهم ، ويحتفظون بالمعلومات لانفسهم حتى يظهرون امام الآخرين وكأنهم مصدر المعرفة الوحيد ، والتي

منها يستمدون قوتهم في العمل ، أو يقومون بحبس المعلومات خوفاً على المناصب التي يحتلونها ، وبشكل عام يؤدي حبس المعلومات إلى خلق حالة من الغموض في العمل في المنشأة ، ويؤثر على كفاءة القرارات فيها بسبب نقص المعلومات المتاحة لمراكز اتخاذ القرارات .

٣ ــ المبالغة في الاتصالات : نلاحظ ، في كثير من الاحيان ان المسؤول يسترسل في الحديث أو الكتابة في الموضوع الذي يتناوله معتقداً بأن ذلك يؤدي إلى توضيح الاهداف التي يسعى اليها ، بينما قد يحدث العكس حيث يفقد الموضوع اهميته وتكون المبالغة والاطالة في هذا المجال عبئاً ثقيلاً على المتصل به ، وتؤثر على كفاءة الاتصال ، ومعالجة هذه الحالة تتم باتباع قاعدة « ما قل ودل » فكلما قل محتوى الرسالة كان الاتصال فعالاً وهادفاً ودقيقاً وواضحاً ويساهم في توفير الكثير من الوقت والجهد والاموال ، ولذلك يتعين على الأفراد عدم الاطالة والاسترسال في الحديث والكتابة حت لا تضيع المعاني وبنفس الوقت الحد من تعريض القارىء أو المستمع إلى حالة الملل أو صعوبة الفهم .

٤ ــ الشعور بمعرفة كل شي : يسيطر هذا السلوك على بعض الافراد الذين يشغلون مناصب قيادية في المنشآت ، ويلاحظ من خلال الدراسات العديدة ان الاشخاص الذين يسيطر عليهم هذا الشعور لا يجيدون الاصغاء لوجهات نظر

الآخرين ولا يحبذون اتباع سياسة الباب المفتوح ولا يقرؤن ما يقدم اليهم من اراء ومقترحات ، وبذلك يفقدون فرصة الحصول على معلومات قد تساهم في تطوير كفاءتهم في القيادة واتخاذ القرارات وتساعد على تنمية علاقاتهم الاجتماعية مع الذين يعملون معهم ،! كما يغيب عن بال من يسيطر عليه شعور معرفة كل شيء ، بأنه في الحقيقة عاجز عن معرفة كل الاشياء مهما امتلك من قدرات وذكاء .

٥ ـ تخطي سلسلة المراجعة : يؤدي تخطي القادة الاداريين للرؤوساء المباشرين واتصالهم بصورة مباشرة بالعاملين أو بالعكس إلى جعل المناخ الذي تتم فيه الاتصالات في المنشأة غير سليم وان العلاقات بين العاملين لا تسودها الثقة والتعاون والاحترام ، وقد يؤدي ذلك إلى ضياع وحدة القيادة والتوجيه .

٦ ـ يعتقد بعض الرؤوساء بأن دورهم يقتصر على اصدار الاوامر واعطاء التوجيهات للذين يعملون معهم ولذلك يرفضون تلقي المعلومات والمقترحات والافكار من المرؤوسين .

٧ ـ يتصور بعض الرؤوساء ان المرؤوسين غير قادرين على اعطاء معلومات ومقترحات وافكار يمكن ان تساهم في تطوير انتاجية المنشأة . كما يعتقدون بأن المرؤوسين لا تتوفر لديهم القدرات الكافية لتحليل البيانات والمعلومات ومجمل الاوضاع في المنشأة والخروج بتفسيرات ونتائج ومقترحات يمكن ان تستفاد

المنشأة منها في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات .

٨ ـ ينتاب الرؤوساء المباشرين الخوف من افساح المجال للمرؤوسين للاتصال بالمستويات الاعلى حتى لا تنكشف تلك المستويات اخطاؤهم أو عدم كفاءتهم في العمل ، ولذلك يعملون المستحيل من أجل الحيلولة دون وجود اتصالات بين العاملين معهم والمستويات الأعلى في المنشأة وهنا يتعين على المستويات العليا في المنشأة ان تقوم بدراسة أسباب وجود هذه الظاهرة ، وتعمل على اقامة اتصالات بينها وبين جميع المستويات .

خامساً : المعوقات التنظيمية للاتصال :ـ

تؤثر المعوقات التنظيمية على كفاءة الاتصالات بين الادارة والقوى العاملة ويكون سبب هذه المعوقات ناتجاً عن واحدة أو أكثر من العوامل التالية :ـ

أ ـ عدم وجود هيكل تنظيمي للمنشأة يبين بوضوح مراكز اتخاذ القرارات ومراكز الاتصال في المنشأة ويحدد بشكل لا ليس فيه مراكز السلطة وخطوط الاتصالات الرسمية في المنشأة .

ب ـ تعدد المستويات التنظيمية في المنشأة يؤدي إلى تحريف المعلومات أو تشويهها أو ترسيحها واحياناً يؤخر وصولها إلى المواقع الادارية التي تستفاد منها .

جـ ـ التغييرات المفاجئة والمستمرة في الهيكل التنظيمي للمنشأة تعمل على عدم استقرار العلاقات الاجتماعية والانسانية بين العاملين في المنشأة . وقد تعمل على انتشار ظاهرة الخوف ، والعزلة ، والانطوائية بين الأفراد وتعمل كل هذه الظواهر على عدم وجود مناخ سليم للاتصالات بين الافراد العاملين في المنشأة .

د ـ التداخل في الاختصاصات في المنشأة .

هـ ـ عدم وجود وحدات متخصصة بجميع وتحليل المعلومات والبيانات في المنشأة .

سادساً : عدم توفر المهارات المطلوبة للاتصال :ـ

يؤثر عدم توفر المهارات المطلوبة للاتصال لدى المرسل أو المستلم على كفاءة الاتصال ، وتتمثل هذه المهارات بمهارة الحديث ، والاصغاء ، والقراءة ، والكتابة ، وفن التعامل مع الآخرين وفق مفاهيم انسانية خالية من التسلط والسيطرة والاستبداد .

سابعاً : سوء العلاقات الاجتماعية :ـ

يؤدي عدم توفر العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الافراد العاملين في المنشأة إلى نشوء معوقات تؤثر على كفاءة الاتصال في نقل وتبادل المعلومات بين الادارة والقوى العاملة ، حيث يميل

الأفراد إلى حبس المعلومات أو الحذر في التعامل وممارسة الاتصال عندما تكون علاقاتهم برؤوسائهم سيئة وغير جيدة أو عندما يسود جو اللا ثقة بين اطراف العملية الانتاجية ، بينما ينمو الاتصال الحر وتزدهر العلاقات بين جميع الافراد العاملين في المنشأة اذا قامت العلاقات على اساس الثقة والاحترام والصدق ، وطبقت الادارة الاساليب الديمقراطية في التعامل مع القوى العاملة .

ثامناً : اقتصار الادارة على استخدام اساليب الاتصال الغير مباشر :-

تعتمد الادارة في بعض المنشآت على استخدام اساليب الاتصال غير المباشر بينها وبين القوى العاملة ولا تستخدم اساليب الاتصال المباشر بينها وبين العاملين او تستخدمها في حدود ضيقة جداً ، ويؤثر ذلك على كفاءة الاتصالات ، وعلى الكفاءة الانتاجية للعاملين ويعتبر هذا من المعوقات الهامة التي تؤخر عمليات تبادل المعلومات ، وتؤثر في خلق التفاهم المطلوب بين الادارة والعاملين .

تاسعاً : مشكلات اللغة :-

يؤدي استخدام كلمات تحمل اكثر من معنى واحد واستخدام عبارات قابلة للتفسيرات مختلفة من قبل الاشخاص إلى مشكلات تؤثر في كفاءة الاتصال ، ويكون سببها عدم الاتفاق على مفهوم

الرسالـة الموجـة من المرسـل إلى المتصل بـه ، ولتقليل اثـر هذه المشكلات بتعيين استخدام كلمات وعبارات واضحة وبسيطة ولها معنى واحد متفق عليه بين اطراف الاتصال .

عاشراً : المعوقـــات الطبيعيـــة :-

تنتج هذه المعوقات بسبب بعد المسافة بين المرسل والمتصل به . أو اختلاف الوقت في عملية الاتصال أو وجود تشويش وضوضاء حيث تؤثر كل هذه المعوقات في كفاءة الاتصال .



الفصل السابع
أساليب مواجهة معوقات الاتصال

أساليب مواجهة معوقات الاتصال

كشفت الفصول السابقة أهمية عمليات الاتصال بين الادارة والقوى العاملة في جميع منشآت الاعمال المعاصرة ، ويرجع سبب تلك الأهمية إلى أن الادارة تستطيع من خلال الاتصال بالعاملين ان تحدد لهم العمل المطلوب منهم انجازه ، وكيفية انجازه ، والوقت المطلوب لانجازه ، وتوضع لهم اهداف خططها وبراجها وقراراتها ، وتمدهم بالمعلومات التي تساهم في تطوير معارفهم وخبراتهم ، ومن خلال الاتصالات أيضاً يمكن التأثير في سلوك الافراد العاملين ، واندفاعهم لانجاز الاعمال المطلوبة منهم ، وخلق التفاهم المتبادل بين الادارة والقوى العاملة واستمالة العاملين لحب العمل والولاء للمنشأة .

كما ان الاتصالات تلعب دوراً هاماً ومتميزاً في تعريف الادارة بمشكلات وتذمرات القوى العاملة بهدف دراستها وتحليلها واتخاذ الاجراءات التي تساهم في معالجتها ، وتمكن الاتصالات الادارة من معرفة آراء ومقترحات العاملين والتي يمكن ان تساهم في تطوير الكفاءة الانتاجية للمنشأة أو تحسين ظروف العمل فيها أو تعمل على معالجة معوقات ومشكلات العمل في المنشأة .

وظهر أيضاً بأن الاتصالات تؤثر في كفاءة الادارة في تحقيق

الاهداف التي تسعى اليها والتي تتمثل بتوظيف عوامل الانتاج المتاحة للمنشأة (البشرية والمادية) بكفاءة عالية ، وتحقيق اهداف وطموحات العاملين في المنشأة ، واخيراً تحقيق اهداد وطموحات المجتمع الذي تعمل المنشأة ضمن اطاره باعتبارهاجزءا منه وتشتق اهدافها وسياساتها وخططها من اهدافه وسياساته وخططه كما تناولنا أيضاً تحديد معوقات الاتصالات .

يستعرض هذا الفصل الاساليب والعوامل التي يمكن أن تستخدم من قبل الادارة في مواجهة معوقات الاتصال مع القوى العاملة وتساهم في تطوير كفاءة الاتصالات مع العاملين ، ويقترح ما يلي في سبيل ذلك :-

١ ــ ايمان الادارة العليا والتنفيذية في جميع منشآت الاعمال وبصورة مطلقة بحق القوى العاملة في معرفة واجباتها وحقوقها بصورة كاملة وواضحة وضرورة تزويد الافراد العاملين بالمعلومات التي تتناول توضيح الاهداف التي تسعى المنشآت لتحقيقها ، باعتبار ان ذلك يساهم في تنمية روح الولاء والانتماء للمنشأة .

٢ ــ تعريف العاملين بنتائج الاعمال التي يقومون بها ، ودور تلك الاعمال في تحقيق الاهداف التي تسعى المنشأة لتحقيقها ، باعتبار ان ذلك يمكنهم من معرفة نقاط الضعف والقوة في أداءهم ، ويوضح لهم اهمية الاعمال التي يقومون بتنفيذها ، ويعرفهم في نفس الوقت بالجوانب الايجابية في اداءهم ،

ويطور خبراتهم ومهاراتهم ولذلك يجب التخلي عن الممارسات السائدة والتي تقوم على أساس ضرورة السرية في تقويم نتائج اعمال الأفراد ومسيرتهم في العمل في المنشأة .

٣ ـ استخدام وسائل الاتصال المباشر بين العاملين والادارة ، كالزيارات ، واللقاءات ، والندوات ، ويتطلب ذلك تنظيم هذه الأنواع من الاتصال على فترات دورية وبأساليب لا تدخل السأم إلى الحاضرين وأن يستمع خلالها الرؤوساء إلى آراء المرؤوسين ، ولذلك يجب التخلي عن الاساليب التقليدية في ادارة هذه الأنواع من اللقاءات والندوات والتي كان فيها يعطى الحق للمسؤولين دون غيرهم في التحدث والتوجيه وعدم أفساح المجال للعاملين للتعبير عن آراءهم فيما يوجه لهم من تعليمات ومعلومات وأوامر ، ولا يسمح فيها للعاملين بطرح مشكلاتهم أو الممارسات السلبية لرؤوساءهم .

٤ ـ التخلي عن النزعة الاستبدادية في الادارة والسلوك القيادي ، والذي يفرض على القوى العاملة تنفيذ الاوامر والقرارات ، كما تصدر اليها ، ولذلك لابد من توسيع مشاركة القوى العاملة في الادارة وفي عمليات التخطيط واتخاذ القرارات ، ويعتبر أشراك ممثل القوى العاملة في مجالس الادارة في المنشآت والمؤسسات ، من الوسائل التي تساهم في تحقيق هذا الهدف ، باعتباره يساهم في توصيل آراء ومقترحات العاملين للادارة ، ويعرفهم في نفس الوقت بخطط قرارات وسياسات

واجراءات الادارة في النشأة التي يعملون فيها .

٦ ـ تنمية الاستعداد لدى القوى العاملة لتحمل مسؤوليتها عند تقديم الآراء والمقترحات والمبادرات للادارة ، وينبغي على الادارة استثمار الآراء والمقترحات المفيدة في تحقيق اهداف المنشأة ، ويتطلب ذلك تقديم مكافآت تشجيعية للمبادرات والمقترحات التي تساهم في تطوير الكفاءة الانتاجية للمنشأة ، أو تحسين ظروف العمل ، أو تقليل تكاليف الانتاج والتوزيع في المنشأة .

٧ ـ تشجيع الاتصالات المتجهة من الأسفل إلى الأعلى ، واتاحة الفرص للقوى العاملة للتعبير وبصراحة تامة عن آراءها ومقترحاتها ووجهات نظرها بكل ما يدور في المنشأة ويؤثر على كفاءتها في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها ، ويتطلب ذلك ضرورة أيمان الرؤوساء بأهمية آراء ومقترحات القوى العاملة ، واعتبار العاملين احد مصادر الحصول على معلومات التي يمكن ان تساهم في تطوير المنشأة ، ويتطلب ذلك من المسؤولين احترام آراء القوى العاملة ، وعدم الاستهانة بالمعلومات والبيانات التي تقدمها القوى العاملة .

٨ ـ الاستفادة من معطيات التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال وعلى الادارة ان تختار وسائل متطورة للاتصال ، ويمكن عند اختيار وسائل الاتصال مراعاة ما يلي :ـ

أ ــ تحقيق أهداف الاتصال بكفاءة عالية .

ب ــ السرعة في نقل وتداول المعلومات والبيانـات والاوامر والتوجيهات والقرارات إلى الجهات التي لها علاقة بها .

جـ ــ أن تكون سهلة الاستخدام والصيانة .

د ــ أن تتوفر المهارات الادارية والفنية اللازمة لاستخدامها وصيانتها .

٩ ــ تـدريب الأفراد والعـاملين في المنشأة عـلى كيفيـة الاتصـال بـالادارة وتزويـدها بـالمعلومات . وكـذلك تـدريب القوى العاملة على كيفية استلام المعلومـات والبيانـات من الادارة والاستفادة منها في تنفيذ المهام والأعمال المناطة بها .

١٠ ــ توظيف الفرد المناسب في المكان المناسب لخبراته ومؤهلاته وطاقاته الفكرية والعلمية والفنية والجسديـة وطموحـاته ، حيث كلما كان هناك تـوافق بين مؤهـلات الفرد ورغبـاته ومتطلبات الوظيفة أو العمل الذي يمارسه كلما أرتفع وعي الفرد بأهمية عمله وازدادت قدراته على استيعاب المعلومات والبيانات التي يتسلمها ، وكذلك ارتفعت كفاءته في إعطاء المعلومات المطلوبة من الغير عن عمله .

١١ ــ أستخدام أساليب مبسطة في عرض المعلومـات والبيانـات ويتم ذلك من خلال اعداد وعرض البيانات والمعلومـات بشكل يمكن ان يفهمه جميع الأفراد الذين يحتاجونها ، حتى

لا يفسح المجال لوجود تفسيرات متعددة ، واجتهادات مختلفة في فهم واستيعاب المعنى المقصود من المعلومات والبيانات ، ويتطلب ذلك :ـ

أ ـ اختيار واستعمال كلمات ومصطلحات بسيطة وسهلة ، تتناسب مع المستوى العلمي للافراد وخبراتهم ومهاراتهم .

ب ـ استخدام جمل قصيرة ، حتى لا ينسى القارىء الفكرة الرئيسية للموضوع .

جـ ـ استخدام المخططات والاشكال والرسوم كلما كان ذلك ممكناً باعتبار أن ذلك يساهم في فهم واستيعاب محتويات الاتصال .

د ـ الابتعاد عن استخدام الكلمات والتعابير غير الضرورية .

١٢ ـ تنمية مهارات الادارة والقوى العاملة في الاصغاء ، التحدث ، الكتابة ، القراءة باعتبار ان هذه المهارات تساهم بشكل مباشر في تطوير كفاءة انظمة الاتصال بين الادارة والقوى العاملة ، وبين الادارة والبيئة الخارجية .

١٣ ـ استحداث وحدات متخصصة في المنشآت تقوم بالوظائف التالية :ـ

أ ـ نقل وتداول المعلومات بين اجزاء المنشأة .

ب ـ جمع البيانات والمعلومات .

جـ ـ تحليل البيانات والمعلومات .

د ـ حفظ البيانات والمعلومات لحين الحاجة اليها .

وأن يتناسب حجم تلك الوحدات ، ونوعية وعدد الأجهزة والمعدات التي تستخدمها مع حجم وطبيعة الأعمال في المنشأة ، وعدد العاملين ، وسعة الرقعة الجغرافية التي تمارس أعمالها فيها .

١٤ ـ يتعين على الادارة دراسة أنظمة الاتصال فيها من وقت لآخر بهدف التعرف على معوقات الاتصال ووضع الحلول اللازمة للتغلب على تلك المعوقات بكفاءة عالية .

١٥ ـ أعداد وتنفيذ برامج تدريب تستهدف تنمية وتدريب رجال الادارة على كيفية الاتصال بالآخرين .

ونتناول توضيح ما يلي للمشاركين في تلك البرامج :

أ ـ ان الاتصالات بين الادارة والقوى العاملة عملية ليست سهلة ، وانما هي من اصعب واعقد النشاطات التي تقوم بها الادارة ، ويتوقف عليها نجاح المنشآت في تحقيق الأهداف التي تسعى اليها بكفاءة .

ب ـ يعتبر كل فرد من القوى العاملة مجموعة من العقد والاتجاهات النفسية ، والطموحات والمشاعر

والعواطف ، والتحيزات والتقاليد وما في حكم ذلك وعلى الادارة أن تدرك هذه الجوانب المهمة عندما تتصل بالافراد العاملين ، باعتبار ان هذه الجوانب تؤثر في فهم محتويات الاتصال ، والاستجابة لها . حيث يقوم العاملون بتفسير الرسائل والتعليمات والتوجيهات الموجهة لهم طبقاً لرغباتهم واهوائهم وطموحاتهم ، ومستوى ادراكهم العلمي والفني والثقافي .

جـ ــ الاجابة بسرعة على الاتصالات التي تستلمها الادارة من القوى العاملة عندما يطلب منها ذلك .

د ــ التخطيط للاتصالات قبل البدء في الاتصال .

هـ ــ كيفية تحديد الأهداف المطلوبة من الاتصال مع القوى العاملة .

و ــ أن تدرك الادارة أن احسن انواع الاتصال هو ما تقوم به وتفعله وليس ما تقوله ، وعليها ان تحرص دائماً على ان تقرن الأقوال بالافعال ، باعتبار ان الافعال افضل واشد تأثير من الكلام المجرد .

ل ــ أن تدرك الادارة ان تكوين اتصال جيد بينها وبين القوى العاملة ، وتكوين علاقات طيبة مع الأفراد العاملين يتطلب وقتا وجهدا كبيرين ، وانفاق مبالغ قد

تكون كثيرة في بعض الحالات .

ك ـ يفضل في بعض الحالات نقل المعلومات والبيانات في دفعات أو في جرعات صغيرة بأعتبار أن ذلك يساعد العاملين على استيعابها وفهمها وتذكرها بفترات أطول .

م ـ عدم السماح بتخطي المستويات التنظيمية المسؤولة بأعتبار ان ذلك يضعف من فعالية الاتصال ويؤثر سلبياً على العلاقات بين الرؤوساء والمرؤوسين .

أولاً : المراجـــــع العربيـــــة :

١ ــ د . ابراهيم عبد العزيز ، **الادارة العامة**
(الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، بلا تاريخ) . .

٢ ــ د . ابـراهيم العمـري . **السلوك الاداري والعـلاقـات العامة** ،
(الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٦) .

٣ ــ د . احمد عزت ، **علم النفس الصناعي** ،
(القاهرة : الدار القومية للطباعة والنشر ، ١٩٦٢) .

٤ ــ د . زيـدان عبدالبـاقي ، **الاتصال والادارة** ، مجلة الادارة العامة ، العدد ١٤ (الرياض ، نوفمبر ١٩٧٩) .

٥ ــ د . علي السلمي . **ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية** ،
(القاهرة : دار المعارف بمصر ١٩٧٠) .

٦ ــ د . علي السلمي ، **مقدمة في العلوم السلوكية** ، الـطبعة الثامنة
(القاهرة : دار المعارف بمصر ، ١٩٧٠) .

٧ ــ د . علي محمد عبدالوهاب ، **ادارة الافراد ـ منهج تحليلي** ،
(القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٥) .

٨ ــ د . عـلي محمـد عبـدالـوهـاب ، **معـوقـات الاتصـال في الجماعات** ،

(الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٩٧٨) .

٩ ــ د . عاطف محمد عبيد ، **ادارة الافراد - من الناحية التطبيقية** .
(القاهرة : دار الرسالة ، بلا تاريخ) .

١٠ ــ غانم فنجان موسى ، **مشاكل ومعالجات في العلاقات بين الادارة والقوى العاملة العاملة** . مجلة دراسات عمالية ، العدد ١٠ ، (بغداد ، ١٩٨٠) .

١١ ــ غانم فنجان موسى ، **كفاءة وظائف المنشأة الصناعية المعاصرة** . مجلة مركز البحوث الاقتصادية والادارية ، جامعة بغداد العدد ٢ (بغداد ١٩٧٨) .

١٢ ــ غانم فنجان موسى - **التدريب وتطوير الكفاءة الانتاجية للقوى العاملة** ، (بغداد : المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل ، ١٩٨٠) .

١٣ ــ د . محمد سعيد احمد ، **التنظيم وتطوير اساليب العمل** ، (القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧١) .

١٤ ــ د . محمود عساف ، **اصول الادارة** ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : دار النشر العربي ١٩٨٢) .

١٥ ــ لطفي راشد محمد ، **الاتصالات الادارية** ، (القاهرة : دار نافع للطباعة ، ١٩٧٤) .

ثانياً : المراجـــع الاجنبيـــة :

1. Ceciel Chisholam, **Communication in Industry**, (London: Business Publications Ltd., 1955).

2. Charles E. Readfield, **Communication in Management**, (Chicago: the University of Chicago Press 1965).

3. Claude Channon and Warren Weaver, **The Mathematical Theory of Communication**, (Urbana, University of Illinois Press 1949).

4. Charles T. Madow, **Man-Machine Communication**, (New York: John Wiley & Sons, 1970).

5. David L. Cleland & Williem R. King, **Management**, (New York: Mc Graw - Hill Co., 1973).

6. David K. Berlo, **The Process of Communication**, (New York: Holt Rienhert 1960).

7. Ernest Dales, **Management**, 7th ed., (New York: Mc Graw - Hill Co., 1977).

8. Edward H. Rockey: **Communication in Organizations**, (Cambridge: Winthdrop Publishing Inc., 1977).

9. Gordon B. Davis, **Information System Management** (Tokyo: Mc Graw - Hill Kogakusha Ltd., 1974).

10. Henery Albert, **Principles of Management**, (New York: John Wiley & Sons, 1974).

11. Harold Guetzkow, **Communication in Organization** in James G. March Handbook of organizations (Chicago: Rond Mcnally & Co.,

12. Harold J. Janis **Writing & Communication in Business**, 2nd ed., (New York: Mc Millan Publishing Co., Inc., 1972).

13. Jerry C. Wofford & Other, **Organizational Communication,** (New York: Mc Graw - Hill Co., 1977).

14. Lee O. Thayer, **Administrative Communication,** (Homewood, Ill., Richard D. Irwin, Inc., 1961).

15. Raymond W. Peter, **Communication Within Industry,** (New York: Haper & Brother Publisher 1950).

مؤسسة الخليج للطباعة والنشر
تلفون ٨٤٠٣٠٦ - صندوق بريد ٢٧٣٧ الصفاة - الكويت